

Ana Carolina Santiago Dos Santos

ESTUDO DO PERFIL DOS GESTORES HOTELEIROS

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão de
Empresas

Orientadora: Professora Doutora Catarina Duarte Fontoura Nadais

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, ABRIL DE 2021

Declaração De Honra

Eu, Ana Carolina Santiago Dos Santos, abaixo assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o nº 191260004, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada, apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 16/ 04/2021

Ana Carolina Santos

“Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo – é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda.” Antoine de Saint-Exupéry

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado foi realizada com os maiores e melhores apoios, sem os quais não tinha sido exequível e, por isso, estou eternamente agradecida.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Catarina Nadais, visto que foi um constituinte elementar pela sua orientação nesta dissertação de Mestrado e me guiou da melhor maneira. Foi um apoio, tanto pelo saber que me transmitiu como na sua colaboração a retirar as mais diversas dúvidas e na resolução de problemas.

Em segundo lugar, um agradecimento à minha família, ao meu namorado e aos meus amigos por me incentivarem a querer ser mais e, a construir o meu futuro da melhor maneira.

Ao professor José Varela, à professora Susana Mesquita e ao professor Kevin Hemsworth que foram uma ajuda fundamental pelo feedback que me deram ao longo da construção desta dissertação e pela partilha do meu questionário com os seus contactos para a realização desta dissertação.

Ao professor Bruno Vieira por toda a sua preciosa ajuda no que toca à parte informática que foi necessária para avançar com os questionários para esta dissertação, o meu bem-haja.

Agradeço também a todos os Gestores Hoteleiros que tiveram a sua participação nesta análise e da qual as suas cooperações admitiram a sua execução.

Ao ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão e a todos os professores, por terem sido peças fundamentais pelos conhecimentos transmitidos.

Resumo

Portugal foi considerado o Melhor Destino Europeu pelos *World Travel Awards*, entre 2017-2020, e arrecadou cerca de 21 óscares do turismo. Pela importância que o turismo assume, conhecer o perfil da liderança da hotelaria em Portugal, identificar os atributos característicos destes e perceber como colaborar no exercício desta profissão tem cada vez mais importância. Caracterizar o perfil do gestor hoteleiro em Portugal, é então o intento deste estudo. Foi investigado o conceito de competências, particularidades e aptidões notadas como fundamentais no desempenho da função para conseguir tirar o melhor partido dos diversos papéis do gestor. O estudo empírico foi preparado pelo meio de metodologia qualitativa, usando questionários como meio de colheita de dados, feito a gestores de hotéis de 3, 4 e 5 estrelas em Portugal. No método de seleção da amostra para esta investigação optamos por uma amostragem não probabilística e não aleatória. Consideram-se três tipos de amostra que se adequam ao estudo em questão, sendo a mais indicada a amostra por conveniência. Os resultados deste estudo apontam para um gestor hoteleiro maioritariamente do sexo feminino, uma vez que os inquiridos, foram num maior número feminino, com formação e experiência na área e com uma consolidada carreira no setor da hotelaria em, na sua maioria, hotéis 4 estrelas. Estes gestores valorizam-se de competências como gerir pessoas, a orientação para o cliente, os conhecimentos em hotelaria (formações), a capacidade de liderança, a disponibilidade, a resolução de problemas, a experiência no setor, organização e o gostar do que se faz.

Palavras-chave: competências; gestor hoteleiro; hotelaria; liderança; perfil.

Abstract

Portugal was considered the Best European Destination by the World Travel Awards, for 4 consecutive years (2017-2020), besides having won 21 tourism Oscars. For the importance that tourism gets, knowing the profile of hotel leadership in Portugal, identifying their characteristics, attributes, and perceiving the know-how of this profession is increasingly important. Characterizing the hotel manager profile in Portugal is then the purpose of this study. The concept of competence, particularities and skills pointed as fundamental in the performance of the job was studied to be able to make the best use of the various roles of the manager. The empirical study, was based on a qualitative methodology, using questionnaires as a means of data collection, made to managers of 3,4, and 5 stars hotels in Portugal. The sample selection method was through a non-probabilistic and non-random sampling. There were considered three types of sample that fit the study, however, the most indicated was the convenience simple. The results of this study point to mostly female, since the respondents, were in a greater number females, with training and experience in the area and a consolidated career in the hotel sector mostly in 4-star hotels. These managers value themselves with core competencies such as managing people/dealing with people, customer orientation, hotel knowledge (training), leadership, availability, problem solving, industry experience, organization, and liking what they do.

Key words: Competencies; Skills; Hotel Manager; Hospitality; Leadership; Profile.

Índice

Declaração de Honra	ii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Apêndices	xiii
1. Introdução e Identificação do Problema de investigação	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Turismo	5
2.2. Hotelaria	8
2.2.1 Caracterização do setor.....	8
2.2.2. A atualidade no setor.....	12
2.3. Liderança.....	12
2.3.1. Conceitos, teorias e estilos de liderança.....	12
2.3.2. O papel do líder na gestão das organizações	15
2.4. Liderança na hotelaria	16
2.4.1. Papel, perfil e competências do gestor nas organizações hoteleiras	16
2.5. Gestor Hoteleiro	22
3. Metodologia	25
3.1. Recolha de dados.....	26

3.2.	Instrumento de recolha de informação	27
3.2.1.	Participantes.....	28
3.2.2.	Procedimento e Análise de dados	39
4.	Questões De Investigação/ Hipóteses E Modelo De Análise	44
5.	Análise e Discussão dos Resultados	45
5.1.	Competências.....	46
5.1.1.	Competências com maior relevância	46
5.1.2.	Competências evidenciadas	49
5.1.3.	Competências com necessidade de desenvolver.....	50
5.2.	Equipa.....	52
5.2.1.	Competências essenciais na equipa	52
5.3.	Gestor	53
5.3.1.	Auto Descrição.....	53
5.3.2.	Descrições Obtidas.....	53
5.4.	Setor Hoteleiro	54
5.4.1.	Opiniões Recebidas.....	54
5.5.	Discussão De Resultados	55
6.	Conclusões.....	60
7.	Limitações e Recomendações	63
	Referências Bibliográficas	64
	Webgrafia:.....	70
	Apêndices.....	71

Lista de Abreviaturas e Siglas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

EBS – European Business School

EUROSTAT – Gabinete de Estatísticas da União Europeia

INE – Instituto Nacional de Estatística

NP – Norma Portuguesa

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMT – Organização Mundial de Turismo

PENT – Plano estratégico Nacional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

TP – Turismo de Portugal

Índice de Figuras

Figura 1 - Turismo em Portugal	7
Figura 2 - Organograma de um hotel	10
Figura 3 - Planeamento estratégico	15
Figura 4 - Consulta ao registo	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do questionário.....	27
Tabela 2 - Categorização por temas	45
Tabela 3 - Competências <i>Hard</i> e <i>Soft</i>	46
Tabela 4 - Competências <i>Soft</i> com maior relevância	47
Tabela 5 - Competências <i>Hard</i> com maior relevância.....	47
Tabela 6 - Competências <i>Soft</i> mais evidenciadas.....	49
Tabela 7 - Competências <i>Hard</i> mais evidenciadas	49
Tabela 8 - Competências <i>Soft</i> com mais necessidade de desenvolver	50
Tabela 9 - Competências <i>Hard</i> com mais necessidade de ser evidenciadas	51
Tabela 10 - Competências essenciais na equipa	52
Tabela 11 - Depoimentos dos participantes em estudo.....	53
Tabela 12 - Depoimentos dos participantes em estudo.....	54
Tabela 13 - Depoimentos dos participantes em estudo.....	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Sexo dos inquiridos	31
Gráfico 2 - Idade dos participantes	31
Gráfico 3 - Estado civil dos participantes	32
Gráfico 4 - Habilitações literárias dos inquiridos.....	32
Gráfico 5 - Área de formação académica.....	33
Gráfico 6 - Nº de anos na função de gestor	34
Gráfico 7 - Nº de anos em hotelaria até ser gestor.....	34
Gráfico 8 - Tipologia do hotel que gere atualmente.....	35
Gráfico 9 - Nº de colaboradores do hotel que gere atualmente	35
Gráfico 10 - Experiência fora de Portugal	36
Gráfico 11 - Estágios em hotelaria.....	36
Gráfico 12 - Departamentos onde estagiou.....	37
Gráfico 13 - Importância dos estágios na hotelaria	38
Gráfico 14 - Departamento por onde passou até chegar a gestor	39

Índice de Apêndices

Apêndice A - Guião de Questionário	71
Apêndice B - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos	79
Apêndice C - Pedido para participação no estudo.....	80

1. Introdução e Identificação do Problema de investigação

A presente dissertação surge no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas e tem como objetivo estudar o perfil dos gestores hoteleiros. Este tema é também uma oportunidade de aliar os conhecimentos adquiridos anteriormente na licenciatura em Gestão Hoteleira com os da área científica do Mestrado em Gestão de Empresas.

O objetivo deste estudo é conhecer o perfil do gestor hoteleiro em Portugal, caracterizando-o. Identificando as particularidades, características e as competências entendidas como fundamentais para que o gestor hoteleiro contribua para alcançar os objetivos propostos pela organização, incluindo o bem-estar de todos os funcionários, o contentamento dos hóspedes e a capacidade de encarar os desafios deste sector. Este estudo será de interesse principal para os atuais e futuros gestores hoteleiros pois permite ter uma noção do que é suposto ser neste cargo, perceber se existe um perfil comum e ter uma noção das principais características do sucesso, como a responsabilidade, perseverança, comunicação e motivação. Para tal, é necessário propor vários objetivos base para conseguir dar uma resposta à pergunta inicial. *Quais as características-chave da Direção atual nas unidades hoteleiras em Portugal? Como é definida a liderança em Gestão Hoteleira? Quais os perfis de liderança na Gestão Hoteleira? Quais são as características e comportamentos de um líder?* São estes alguns temas que prevê abarcar este estudo. Para esta investigação, são necessárias variadas fontes de conhecimento e também meios de investigações, como questionários para conseguir dar resposta a estes objetivos.

Com a necessidade de fazer este estudo é imprescindível clarificar alguns conceitos sobre este tema. A opção é iniciar pelos conceitos mais abrangentes até aos mais específicos. Inicializar no conceito de gestão, gestão de serviços em hoteleira, hotelaria, passando para liderança, gestor hoteleiro até às suas competências (*hard e soft skills*).

O conceito de gestão é o menos específico deste conjunto de definições. Este termo é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros, ou seja, em que o gestor deve conseguir que os seus colaboradores sejam capazes de atuar em conjunto para alcançar os objetivos e as metas de uma organização.

Interligando a gestão e a hotelaria, pode-se identificar a gestão de serviços e a atividade hoteleira como um processo bastante importante, sendo o alojamento um dos subsistemas do turismo, (Foster, 1999; Schuch, 2001; Tomazzoni, 2009). A

hotelaria é um dos principais conceitos, pois é parte da base de todo o estudo. Segundo Rojo (2009), pode definir-se como as empresas que oferecem alojamento, com ou sem outros serviços, com troca de remuneração, sendo essas empresas os hotéis, podemos dizer que este tem dois propósitos: satisfazer as necessidades do cliente/hóspede e ser uma atividade que visa o lucro económico.

Para que esta atividade tenha o lucro económico pretendido é preciso ter à sua frente uma direção que consiga persuadir os indivíduos de modo a que estes colaborem com emoção e proveito para a execução dos objetivos da empresa. (Koontz, *et al.*, 2009).

A partir daqui, irá começar a procura pelo perfil ideal do gestor hoteleiro, visto que, existem diferentes tipos de perfis e estilos de liderança e é este o objetivo a que se propõe este trabalho.

Com este tema, a pergunta de partida é *saber qual é o perfil mais comum para um gestor hoteleiro*, o que se torna importante para conseguir perceber a importância do perfil dos gestores que estão na liderança dos empreendimentos turísticos em Portugal e um pouco pelo mundo. É com este foco e propósito que esta pesquisa é iniciada.

Este estudo visa compreender o conjunto de competências essenciais que um gestor de sucesso deve possuir para fazer frente aos desafios que o setor ostenta, visto o cenário económico-social do país. Através desse estudo e do mercado de trabalho é possível perceber que existe uma vasta ausência de profissionais qualificados na hotelaria em Portugal, principalmente devido à falta de formações técnicas e profissionais, de forma a proporcionar um valioso contributo na melhoria do desempenho profissional, uma vez que, a formação permite o desenvolvimento, a satisfação do cliente o que se irá traduzir na qualidade do serviço concedido.

Aos longos dos anos, foram realizados variados estudos sobre a liderança e o tipo de impactos que esta tem, tanto no bem-estar da organização como na gestão dos recursos humanos e, apesar de já se notar um aumento desses mesmos estudos, a realidade é que a nível da investigação deste tema a escassez é nítida. Avaliar o estilo de liderança predominante em Portugal, perceber quais as exigências chave eficazes na liderança são algumas das questões a dar resposta neste estudo.

A liderança é um fenómeno profusamente estudado em quase todas as áreas da vida humana e tem sido, há várias décadas, uma parte importante e central da literatura sobre gestão e comportamento organizacional (Yukl, 1989). A liderança é um instrumento que permite ajudar as organizações a superar riscos, levar a novas zonas

e reanimar as organizações, pois é frequentemente vista como o fator mais crítico no sucesso ou fracasso das organizações (Bass e Stogdill, 1990).

A questão que se apresenta centra-se na pergunta de partida que serve de transmissor à investigação, *Como se qualifica o gestor hoteleiro em Portugal?* A partir daqui definiram-se objetivos mais concretos para este estudo: 1) Qualificar o líder atual na hotelaria; 2) Investigar as capacidades chave da direção hoteleira; 3) Entender o estilo de liderança influente nas organizações hoteleiras.

A pesquisa empírica foi realizada segundo uma metodologia qualitativa, por meio de questionários realizados a gestores de hotéis de 3, 4 e 5 estrelas, em Portugal. O método de seleção da amostra foi do tipo não probabilístico e tem por base uma amostra não-aleatória. Considerou-se a existência de três tipos de amostragem adequados ao estudo, amostragem criterial, por conveniência e acidental. Sendo que, depois de todas analisadas, a amostragem por conveniência foi a que mais se adequou, visto que os resultados obtidos através deste tipo de amostragem não podem ser generalizados para além do grupo em estudo, como afirma Schutt (1999).

Este trabalho está estruturado em duas porções. Numa primeira fase compreende a introdução à problemática em estudo e a sua contextualização e a revisão da literatura que se exhibe ao longo de quatro subcapítulos. O primeiro subcapítulo concentra-se na hotelaria e na sua caracterização.

O segundo subcapítulo trata a liderança e relatam-se noções relevantes e essenciais teorias de liderança, bem como os estilos de liderança. Fora isto, também a importância desta e os papéis que o líder tem nas empresas são assuntos tratados nesta secção.

No terceiro subcapítulo a revisão da literatura unifica-se em liderança na hotelaria colocando em conta o papel, perfil e capacidades do gestor nas organizações hoteleiras, relatando noções de competências e quais as mais importantes à Direção hoteleira.

Por fim, é no quarto subcapítulo desta parte que se fala e aborda o gestor hoteleiro.

A segunda parte deste trabalho expõe o estudo empírico executado e os factos desenvolvidos para a sua execução ficando formada por três secções. A investigação foi levada a fim com o objetivo de alcançar conhecimentos sobre o perfil do gestor hoteleiro em Portugal.

O primeiro capítulo, desta segunda parte, honra a metodologia imposta na pesquisa e principia com a explicitação das suas particularidades e fundamentação da sua

seleção. Nas subsecções imediatas são esclarecidas as escolhas tecnológicas comparativamente à recolha de dados, à população, à amostra, técnica de amostragem, à metodologia de análise dos dados obtidos e, por último, ao procedimento adotado.

No segundo capítulo são expostos os resultados do estudo. Posteriormente, no terceiro capítulo apresenta a discussão dos resultados. Por fim, expõem-se os desfechos com as limitações do estudo bem como as recomendações e participações da pesquisa para a pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura

A revisão da literatura compreende a identificação, localização e análise do documento que tem a informação necessária para o tema da investigação em estudo. O seu objetivo é contextualizar o estudo e com isso estabelecer uma ligação entre o que já é conhecido sobre o tema e a questão/problema que se quer investigar (Cardoso *et al.*, 2010).

O investigador é aquele que visa encontrar a resolução do problema. Visto que o objetivo da pesquisa é conseguir ampliar a percepção de um determinado fenómeno, o problema pode ser visto como uma barreira a ultrapassar. O investigador para solucionar o problema tem de juntar e procurar informações que resultam da experiência, que vão permitir recolher conclusões e recomendar para futuros trabalhos (Coutinho, 2020). É então possível dizer que a literatura vai permitir que o investigador elabore um marco teórico.

Uma revisão da literatura visa nomear e achar os estudos que se consideram mais pertinentes em relação ao problema da investigação. Para tal é necessário encontrar fontes. Cooper (1998) explicou que a revisão da literatura é algo histórico, isto quer dizer que os problemas que foram sondados aparecem num cenário social do que existe num certo momento e que é o foco da comunidade em interesse. Posto isto, é necessário ter contacto com investigadores e profissionais da área em questão para que seja possível contextualizar o problema, a sua atualidade ou mesmo conseguir novos dados que ainda não foram publicados.

Uma revisão da literatura é feita, maioritariamente, através de fontes secundárias, ou seja, uma fonte que contém de forma sintetizada a pesquisa feita por outros investigadores. É uma tarefa bastante complexa elaborar uma revisão bibliográfica, no entanto, graças à base de dados atuais este torna-se um processo bem mais fácil. Para finalizar, o último objetivo de uma revisão de literatura é conseguir reconhecer as fontes primárias, pois são estas as fontes originais que contêm os artigos originais, em que cada autor destas fontes explica a base do seu estudo, a metodologia usada e apresenta os seus resultados.

2.1. Turismo

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), no PIB mundial, 10% dele corresponde ao turismo, onde este é o principal meio de trabalho em todo o mundo. (OMT, 2015).

Para Cunha e Abrantes (2013, p.1), o turismo “é a forma como o tempo livre é ocupado, mas que se distingue do recreio na medida em que implica necessariamente uma deslocação e que leva a permanência dos visitantes nesse mesmo destino da deslocação”.

Para haver turismo é crucial que a oferta e a procura estejam relacionadas para permitir o seu desenvolvimento e assim também prosperar. Na procura turística estão os visitantes que, são o meio que permite as regiões crescerem, visto que, na sua grande maioria, sem eles muitas das regiões acabam por estagnar e não evoluir com o tempo, ao nível do turismo. No caso da oferta turística, para Gunn (1988), esta relaciona-se com o turismo, visto que o visitante quando escolhe um sítio para ir, muitas das vezes vai pelas ofertas que tem à sua espera em determinado sítio, seja a nível de hotéis, restaurantes ou serviços.

A hotelaria moderna começou depois da revolução industrial (séculos XVIII e XIX), onde houve uma relação entre o transporte ferroviário e a hotelaria, deu-se o pioneirismo dos hotéis ingleses como referência mundial e houve a construção de hotéis junto dos principais atrativos turísticos.

Portugal tem vindo a crescer e desenvolver-se no que toca ao turismo. Isto, deveu-se ao aumento das viagens, graças ao aumento do nível de vida depois da II Guerra Mundial, Cunha e Abrantes (2013). Este mesmo autor também garante que é quase impossível encontrarmos outra área que tenha tido um período de crescimento tão elevado e que se mantém gradual ao longo dos anos.

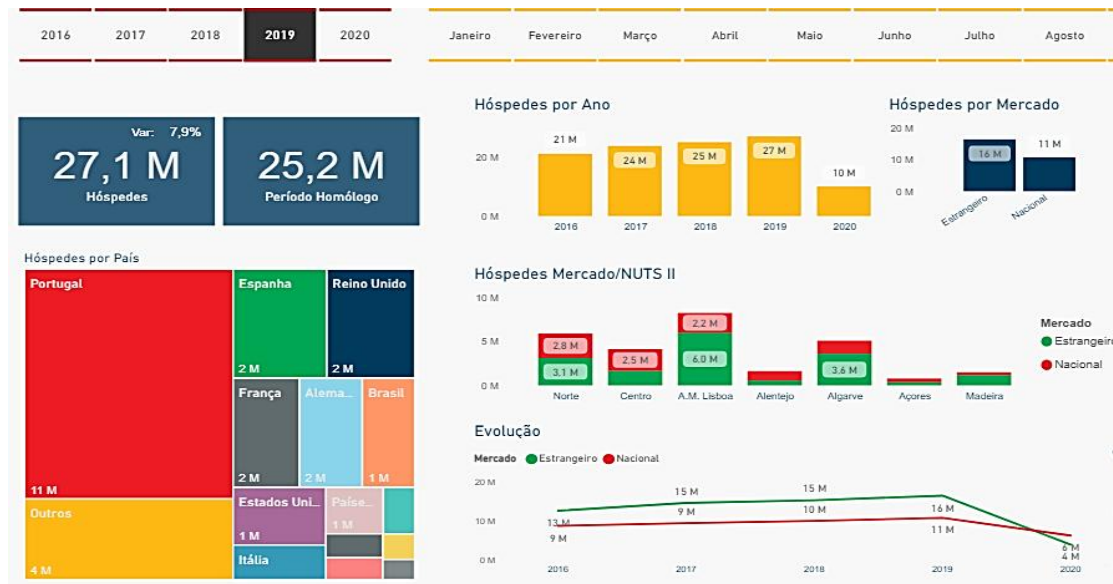
Como podemos ver nos dias que ocorrem e pela situação que estamos a passar, é possível dizer que a hotelaria só tem quebras por questões de pandemias ou guerras, e sem hotelaria não há turismo.

O turismo integra mundialmente, uma das secções económicas, com maior tendência para a ampliação e crescimento, uma atividade que impacta lado a lado com a economia envolvente. Para Portugal, este é um cenário conhecido pois por cá, o país encontra-se em ascendente expansão e relevância. O turismo, em Portugal, é um dos sectores mais responsável pela riqueza e desenvolvimento de todo o país, devido à criação de postos de trabalho e por interferir com diferentes empresas de diversos sectores.

Verificando a figura 1, o número de turistas em Portugal continua a aumentar cada vez mais. De acordo com o TP, o nosso país é um dos que tem uma grande oferta turística de real qualidade, tendo ganhado vários prémios de turismo nos últimos anos. Só em 2019, (último ano anterior a pandemia), houve em Portugal cerca de 27 milhões de

turistas, sendo que desses 27 milhões, 16 milhões eram estrangeiros. De acordo com o INE, em 2004 só havia cerca de meio milhão de turistas a entrar em Portugal. É facilmente visível que houve um “boom” no turismo.

Figura 1 - Turismo em Portugal



Fonte: TravelBI (2021)

O Turismo de Portugal, em 2006, criou o PENT, para que o turismo no nosso país conseguisse qualificar-se a nível da competitividade no que toca à oferta para os seus turistas. No entanto, este mesmo plano já acabou e acabou por ser substituído pelo projeto “Turismo 2020”, que abrange a conceção de condições de qualidade para os turistas, visto Portugal ser um dos dez destinos mundiais mais competitivos, de acordo com o TP (2019).

Com as constantes inovações e tendências, o turismo também tem sofrido algumas mudanças. Essas mudanças foram a nível demográficos, socioculturais, económicas, ambientais, a nível de transportes e tecnológicas. É de grande relevância que os principais destinos turísticos tenham como foco o acompanhamento das tendências, visto que o turista, atualmente, está sempre em cima do acontecimento.

2.2. Hotelaria

2.2.1 Caracterização do setor

Quando se fala em hotelaria, o habitual é haver um conjunto de pessoas que tem a responsabilidade da gestão da unidade hoteleira, que são consideradas a direção do hotel. É a partir desta direção/gestão que advêm os resultados dos objetivos da unidade hoteleira. Além disso, é função destes criar estruturas que consigam gerar um serviço e obter um produto que futuramente irá ser vendido. Ter a capacidade de gerir vem em primeiro lugar para um gestor, e um bom gestor, segundo Marques (2007), constrói-se, não nasce pronto.

Retrocedendo um pouco e falando na evolução histórica, é possível dizer que a gestão, era primeiramente por controlo pois as mudanças eram lentas, no entanto, com o passar dos anos, como diz Ansoff e McDonnell (2009), esta passou a ser um pouco mais rápida apesar das antevisões futuras serem fundamentadas pelo histórico do passado. Um pouco mais à frente no tempo, acabou por surgir a gestão por respostas mais rápidas e que exigissem antevisões mais certas.

Para Marques (2006) a hotelaria é a indústria que mais contribui para a economia do nosso país. Sendo mesmo considerada a mais importante por ser a base onde o turismo assenta. Assim sendo, para conseguir obter um maior lucro e sucesso é necessário o conhecimento e qualificação desta, por parte de todos os colaboradores. Mas, nem sempre isso acontece e Portugal tem carência de profissionais qualificados nesta área e esta é, uma das grandes preocupações que os gestores de cada unidade hoteleira têm pela frente. Conseguir perceber o sistema da gestão, a sua aplicabilidade, assim como todo o seu ambiente são componentes que afetam o sucesso de cada unidade hoteleira.

Partindo do que Barros (2018) disse, em Portugal e em todo o mundo a atividade hoteleira é fundamental no setor turístico continuando a serem relevantes os seus índices de crescimento, o que vai de acordo com o que foi dito pela Organização Mundial do Turismo (2017), que Portugal é o país com o maior índice de crescimento na Europa, e o aumento das unidades hoteleiras reflete-se nisso, sendo mais notório o crescimento na zona do Porto e Norte.

Por sua vez, a hotelaria, é para o turismo, o ramo mais importante. O hotel, segundo o Decreto-Lei 39/2008, é uma “unidade de alojamento que pode ocupar a totalidade ou uma parte independente, constituída por pisos completos, de um ou mais edifícios,

destinado a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionado a uma locação diária.”

Existem vários tipos de alojamento hoteleiro, sendo estes os hotéis, apart-hotéis e motéis, pensões e estalagens (alojamento local), pousadas, apartamentos turísticos e de *time-sharing*, albergues da juventude, parques de campismo, alojamento em espaço rural, estâncias termais.

Um hotel é, para Quintas (2006, p. 363), um estabelecimento “destinado essencialmente a fornecer, mediante pagamento, alojamento temporário ao público, assegurando ainda, em regra, outros serviços de uma forma organizada e integrada”. O hotel tem um duplo propósito, ou seja, satisfazer as necessidades dos hóspedes/clientes e ser uma atividade comercial que visa o lucro económico. Assim sendo, a sua primordial função é principalmente a atividade turística, que é o fornecimento de alojamento a viajantes.

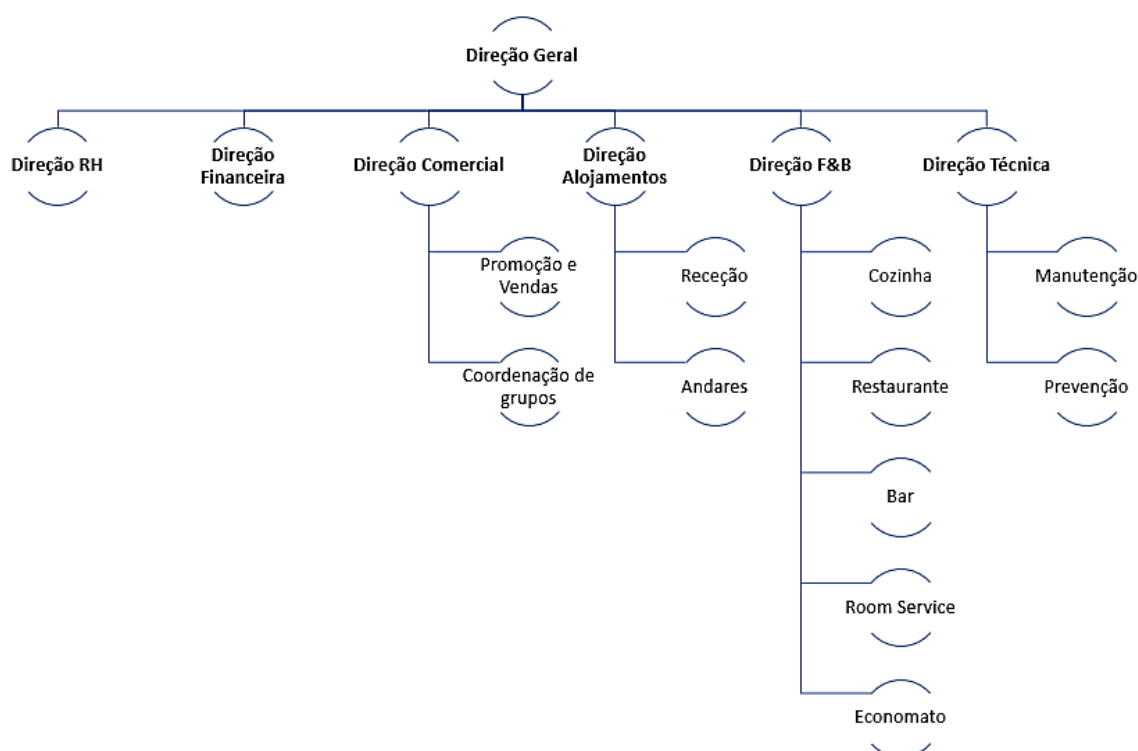
O hotel assume funções de variada importância para o setor turístico e também para a sociedade. É uma atração turística para o destino, é uma oportunidade de emprego aos residentes na região e para o consumo de produtos locais.

A nível de hotéis, estes assumem várias tipologias. Conforme a sua localização podem ser hotéis de cidade, hotéis de aeroporto, resorts, hotéis de estrada/motéis e hotéis em meio rural. Conforme a dimensão, na Europa, são considerados pequenos (até 25 quartos), médios (entre 25 a 99 quartos), grandes (entre 100 a 299 quartos) e megas (mais de 300 quartos).

O normal funcionamento do hotel impõe variados departamentos, como o departamento de recursos humanos, eventos, financeiro, comercial e marketing, manutenção, F&B e alojamento. No entanto, os hotéis mais pequenos dispensam alguns destes departamentos e detêm apenas os essenciais, ou seja, o de alojamento, F&B e manutenção.

Na figura 2 está presente um exemplo de organograma de um hotel completo, sendo que este pode variar consoante a sua dimensão e necessidades existentes.

Figura 2 - Organograma de um hotel



Fonte: Elaboração Própria

O departamento dos recursos humanos é um foco essencial para a dinamização da empresa, equilíbrio ético e promoção do diferencial face à concorrência. É também fundamental para conseguir manter colaboradores e estimular nestes os comportamentos adequados e alinhados com os objetivos estratégicos do hotel.

Como dito, atualmente, os recursos humanos assumem cada vez mais, importância no desenvolvimento das organizações. Isto porque, nos dias de hoje é imperativo que as organizações tenham capacidade de se adaptar às novidades e mudanças existentes. Para tal acontecer, nos últimos tempos, o capital humano de uma empresa é um dos maiores fatores de sucesso e de diferenciação

Assim sendo, a lógica de atrair, desenvolver e reter pessoas, está toda interligada e é uma parte imprescindível que deve ser feita de forma eficaz e eficiente por parte dos recursos humanos. Em suma, pode-se dizer que ter um bom sistema de gestão de recursos humanos é uma qualidade e um fator determinante na gestão empresarial.

É neste departamento que existe o processo de recrutamento e seleção que consiste em encontrar profissionais que se adequem às vagas existentes na empresa. Este processo é bastante importante, pois identifica as necessidades de recrutar um novo

colaborador através do planeamento estratégico e não por uma obrigação imediata, e caso este último facto aconteça corre-se o risco de se contratar alguém que não seja adequado à vaga. Pode-se dizer que o objetivo é colocar a pessoa certa no lugar certo.

A essência de ter um planeamento de recursos humanos deve-se ao facto de assim se conseguir determinar para onde vai a organização e que recursos humanos são necessários para concretizar os planos estratégicos. Este planeamento ajuda à organização para prosseguir a sua estratégia e concretizar a sua missão, assegurando que os trabalhadores certos sejam colocados nos postos certos, no tempo correto.

Para contratar, a empresa necessita fazer um recrutamento que pode ser interno ou externo. E, independentemente, de qual seja o tipo de recrutamento a fazer o importante é a empresa precisar de saber quais as qualificações e competências que se pretende no candidato para uma determinada vaga e só depois fazer a contratação da pessoa certa para ocupar esse cargo.

Segundo a Norma Portuguesa NP 4427:2004 esta “especifica os requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização. Cada veículo de melhoria continua ao serviço da eficácia e eficiência deste”. Posto isto, a gestão de topo deve dar evidências do seu comprometimento na implementação dos sistemas de gestão de recursos humanos para comprovar a sua eficácia.

É possível dizer que, a formação é um dos bens mais importantes numa organização para a melhoria continua e para o aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento de atitude, conhecimento e capacidade exigido por um indivíduo com vista a desempenhar adequadamente o que é suposto. E, a formação é a intervenção que visa a melhoria nos domínios dos saberes, fazer e estar dos formandos e é a ação de desenvolvimento individual e coletivo. A formação profissional permite o desenvolvimento das organizações e é uma mais-valia para o alcance dos objetivos da empresa.

Para Blayney e Blotnicky (2010), a hotelaria é muito rigorosa estruturalmente, principalmente devido aos custos elevados da manutenção, tal como, a competitividade visível no setor que se tem tornado cada vez maior com o passar dos anos, e cada vez são mais visíveis também os baixos ordenados, reduzida qualificação das equipas, elevada rotatividade de pessoal, elevados custos de mão-de-obra, e alargados horários (pois os hotéis trabalham 365 dias por ano, 7 dias por semana e 24 horas por dia).

Outro grande problema presente nos hotéis, é em relação aos recursos humanos, devido à desvalorização do trabalho dos colaboradores, de longas subidas de carreira, formações, com forma a suavizar as consequências da rotatividade, como estudado por Pimentel (2016).

A Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2006), referiu que apesar da grande concentração do ramo hoteleiro, é de grande impacto a carência de mão-de-obra qualificada, sendo este um dos principais problemas nesta área.

2.2.2. A atualidade no setor

Atualmente, o sector da hotelaria mostra-se com realidades diferenciadas em alguns aspetos. Ao longo dos anos, principalmente na última década, tem-se investido nos hotéis milhões de euros o que, conseqüentemente, levou a uma melhoria de qualidade e quantidade a nível da oferta. Para tal, houve uma junção de fatores, como foi o caso dos novos negócios e maior número de ligações aéreas, acima de tudo as companhias *low cost*.

Foi-se batalhando ao longo dos anos em variados mecanismos para conseguir que, Portugal tivesse um lugar de destaque a nível de destino para o turismo e, esse trabalho teve como foco o *marketing* digital e o aumento das campanhas por grandes marcas. Outro fator trabalhado, foi o reforço das rotas e das suas frequências para o nosso país.

O turismo não pára e, não há margem para dúvida que é este sector o principal impulsionador da economia em Portugal, assentando em níveis de crescimento e sendo atingidos máximos históricos nas dormidas, receitas, hóspedes e emprego. Resultados estes que surgem para afirmar o peso de um trabalho estruturado e seguido, entre diversas entidades e de um vigoroso investimento ao longo da última década.

2.3. Liderança

2.3.1. Conceitos, teorias e estilos de liderança

Nesta secção, a abordagem vai ter em conta as teorias mais concernentes para a perceção e compreensão do estudo.

De acordo com Yukl (1989), a liderança é um acontecimento previamente estudado e que tem feito parte das palavras de muitos autores quando se fala em gestão. A

liderança é, de ano para ano, cada vez mais investigada como algo que vai ajudar as organizações tanto nos momentos de crise como, a reavivar uma organização, como dito por Saddler-Smith (2006). Além do mais, é para Ulrich e Smallwood (2007, p. 1) uma característica crucial para acrescentar valor nas empresas. Quando se fala em liderança é muito comum descrever esta como a causa mais provável do sucesso.

Tal como referido por Marques (2010), o estudo das teorias de liderança tem como destino explicar a essência particular do líder. A maior parte dos significados de liderança, afirmado por Yukl (2013), avocam que circunda num procedimento, no qual, tem um efeito intencional e é feita sobre outros indivíduos para encaminhar, organizar e auxiliar em atividades de uma empresa. Yukl (1989) também resume as variadas facetas concedidas à definição, em oito constructos necessários. Este mesmo autor, refere que a liderança tem sido explicada em maneiras de atributos individuais, comportamento do líder, modelos de interação, conexões de funções e efeito nos objetivos.

As variadas definições que esta revisão da literatura expõe, devem ser percebidas consoante a ocasião onde surgiram e da inteligência organizacional que havia em cada época. O seguido desenvolvimento das empresas vem trazer novas formas de ver, no entanto, é apenas uma maneira diferente de relatar o mesmo procedimento entre o líder, o liderado e as variáveis. Referindo Caixeiro (2010), o designado ‘poder’ é dividido desigualmente entre o designado líder e o resto dos constituintes da empresa. Com isto, pode-se concluir que a liderança é tão presente quanto o alcance de bons resultados.

Determinadas várias conjunturas, investigou-se qual é o conceito de liderança que mais tem a ver com este estudo. Syroit (1996) citado por Caixeiro (2014) definiu que para atingir os objetivos de uma dada organização de forma eficaz, as tarefas devem ser orientadas por um líder proeminente e Freitas (2006, p. 39) diz que “a liderança é vista como um processo amplo, no qual, um membro individual de um grupo ou organização influencia a interpretação de eventos, a escolha de objetivos e estratégias, a organização das atividades, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção de relacionamentos corporativos, o desenvolvimento de competências, a confiança dos membros e a angariação do apoio e cooperação das pessoas externas ao grupo ou à organização”, e atenta-se que estas são as que de melhor vão ao encontro deste estudo.

Além das noções de liderança existem também as teorias, e as que receberam mais atenção são: a teoria dos traços, a contingencial e a comportamental, pois são as que

mais possibilitam a percepção face ao adotado neste estudo. O presumível é que o líder deve ter um conjunto de características, tanto pessoais, como congénitas, que se divulga através de comportamentos que as refletem, em função das situações em que se encontram.

A teoria dos traços, defende que é através dos traços únicos, inerentes ao indivíduo e aos atributos de carácter especial, os condescendentes no desempenho da liderança e que possibilitariam manipular o comportamento dos outros. Assim, é possível reconhecer essas qualidades. Além do mais, esta teoria, também pode ser chamada como teoria do “grande homem” e foi defendida por Caixeiro (2014) nos anos 10, por achar que os avanços da humanidade aconteceram devido à ação das pessoas com os traços de carácter próprios de cada pessoa.

Para Caixeiro (2014), as características de um líder são: a inteligência superior, a criatividade, a autoestima, a estabilidade emocional, e eloquência, o nível de energia, a intuição e o poder de persuasão. Devido à relevância do carácter no modo da liderança e dos traços da personalidade no surgimento do líder, para Messias (2014) cada líder tem o seu estilo de conduta para liderar.

Lewin (1939), reconhece três categorias de estilo: autocrático, democrático e Laissez-faire ou permissivo. Para Chiavenato (2012), quando se fala em liderança autocrática, o suposto líder decreta as suas opiniões sobre o agregado sem a sua participação, ou seja, o destaque está no líder. Por sua vez, na liderança liberal, o líder encarrega as decisões no grupo sem revisão, sendo muito pouca a participação do líder, ou seja, o destaque está no grupo. Por último, na liderança democrática, o líder direciona todo o grupo e estimula a comunicação de todos, conclui-se que a ênfase está tanto no líder como no grupo.

Devido ao facto de se atribuírem estilos a certos comportamentos por parte dos líderes, apareceu a teoria comportamental, de modo a comprovar a eficácia da liderança. Várias universidades como a de Ohio e Michigan orientaram diversos programas focalizados no comportamento do líder, de modo a se conseguir deparar com um “modelo” que mostrasse um desempenho de liderança completamente eficaz.

Por sua vez, a teoria contingencial ou situacional provém da consciência que um líder pode ser eficaz ou ineficaz dependendo das situações, para Hersey *et al* (2013).

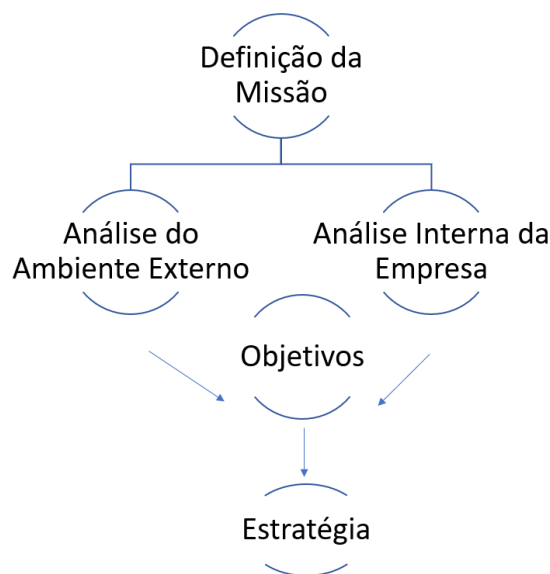
Estas situações envolvem-se no método da liderança, que afeta o comportamento do líder. Ou seja, o líder resiste à situação, ajustando comportamentos consoante a situação em que se encontra.

Para Arruda (2010), não existe só um método para uma liderança eficiente uma vez que, cada situação solicita uma determinada liderança (Caixeiro, 2014).

Quando se estuda os conceitos de liderança, acaba por se perceber que existe uma ligação com os conceitos de gestão. Caixeiro (2014), conta que a liderança necessita criar e manter um compromisso através de uma conspeção definida, formar uma equipa de elevada importância, motivar todo o grupo através do seu exemplo e tomar posse de toda a responsabilidade.

Por outro lado, a gestão compreende as ideias e o planeamento estratégico e a maneira como tira melhor partida das capacidades do grupo.

Figura 3 - Planeamento estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Pode-se dizer que, a liderança significa um método mais efetivo, mais carismático, inspirativo e que, por sua vez, a gestão é algo intelectual, conectado com a eficiência, procedimentos e controlo (Caixeiro, 2014). Um gestor consciente necessita saber em qual destas se encaixa, e se, em alguma delas, necessita um *Back up*.

2.3.2. O papel do líder na gestão das organizações

Segundo Arruda *et al* (2010), é pedido que o líder execute a gestão infalível da empresa, focada nos resultados, jogando as intenções da empresa com a evolução

dos colaboradores de forma a que estes se empenhem e revelem altos desempenhos e assim ocorram resultados positivos e graduais na empresa.

Na realidade, é nos líderes que incide a responsabilidade uma vez que são vistos a cura para a resolução de todos os problemas (Bolman e Deal, 2003). E, é deles a responsabilidade, tal como diz Arruda (2010, p. 11), de construir empresas onde as pessoas consigam melhorar crescentemente as capacidades pessoais, esclarecer objetivos e aperfeiçoar o futuro. No interior de uma organização é fundamental nomear e transmitir valores coletivos, garantir os recursos no meio da empresa, munir-se e munir os restantes das competências e instrumentos imprescindíveis ao desenvolvimento, identificar a visão e fazer com que o grupo as siga para ir ao encontro dos objetivos.

Do líder, é igualmente, necessário ter a sua responsabilidade, como dito por Hersey e Blanchard (1988), e ter a capacidade de perceber diversas pessoas que estejam à sua responsabilidade e por consequente ajustar a sua liderança aos requisitos de diferentes situações.

Num quadro de variados desafios e constantes mudanças, é da competência do líder ajustar-se às crescentes realidades e é necessário ser apto para dirigir a sua equipa para essas realidades, de modo a que as empresas estejam prontas para modificar as ameaças em oportunidades, (Arruda *et al.* 2010), o que obriga a um perfil diferencial: agilidade e ajuste aos valores éticos e técnicos, humildade e nitidez da gestão.

2.4. Liderança na hotelaria

2.4.1. Papel, perfil e competências do gestor nas organizações hoteleiras

Para ser um bom gestor é preciso ter um bom sentido de liderança, e para Gill (2011) a liderança é apresentar o meio e auxiliar/ incitar outros a acompanhar. Para tal acontecer, é necessário ter um gestor hoteleiro que tenha competência para conseguir liderar uma empresa numa área que se assume cada vez, com mais importância para a economia.

Por sua vez, conseguir perceber a liderança em hotelaria é compreender o que é pretendido no perfil de cada gestor de uma unidade hoteleira, ou seja, o agregado dos seus atributos e capacidades bem como as suas competências essenciais de modo a conseguir atingir os objetivos propostos para a organização, o bem-estar de todos os colaboradores da empresa, a satisfação dos clientes e os desafios que o setor apresenta.

Assen *et al.* (2010) concluíram no seu estudo que existem sete elementos essenciais para a gestão organizacional. Esses sete elementos são: a estratégia, a estrutura, os sistemas, as competências, a equipa, o estilo e os valores partilhados. Sendo que para uma gestão competente, estes sete elementos têm de estar completamente alinhados para se completarem mutuamente, e constituindo-se como uma ferramenta de gestão competente e assertiva.

O líder necessita dispor de uma combinação de traços ou atributos pessoais que lhe são inatos ou obtidos, que se observam por meio da sua conduta e que utiliza nas diversas situações que lhe são apresentadas e assim se ajustar às mesmas.

Segundo a teoria do “grande homem”, defendida por Caixeiro (2014), também conhecida como a teoria dos traços, tendo sido das primeiras teorias a aparecer, onde os pontos fulcrais são os traços ímpares, próprios de cada pessoa que facilitam o desempenho do ser líder. Esta teoria defende a importância da inteligência, da inovação, da eloquência, da segurança emocional, do poder de indução como características de um líder de referência.

Mudanças persistentes e inesperadas, independentemente de serem de natureza turística, política ou económica, a competitividade, as excessivas edificações e a gradual variedade na força de trabalho, aumentam os níveis de *stress*, limitam a produtividade e a qualidade do serviço e levam ao aumento da rotatividade (Samphors, 2014). Estes são alguns dos desafios com que os gestores lidam diariamente, obrigando a uma atitude mais afirmativa e a uma variedade de competências. Para Blayney e Blotnicky (2011), os gestores hoteleiros passam por uma maior pressão que os gestores de outros setores. No mundo hoteleiro, cada empreendimento é afetado pela conduta dos respetivos líderes e pelas suas características pessoais, principalmente pelo modo como influenciam as equipas, de modo a que estes consigam obter os resultados organizacionais pretendidos (Giuliani e Oliva, 2014).

Um gestor de alto nível apresenta variadas facetas na mesma função, o que inclui o controlo operacional (ou seja, aqueles problemas que aparecem na hora e a interação eficaz com a equipa), o desenvolvimento organizacional (ou seja, controlar toda a informação, aperfeiçoar a eficiência operacional e estratégica da unidade hoteleira), sem esquecer a consolidação e evolução persistente das aptidões da gestão, pois um gestor deve ser versátil para se mover em vários sentidos de forma competitiva (Tavitiyaman, 2014).

É da competência dos gestores planejar, dirigir e coordenar todos os serviços do hotel, de modo a conseguir-se o maior lucro possível no final, através do uso rentável dos recursos materiais, financeiros e humanos disponíveis. Estes optam por estratégias de marketing que permitam a promoção da imagem do hotel diante dos clientes, por meio de congressos, eventos e atividades de lazer. No entanto, também são responsáveis pelo funcionamento de todos os serviços presentes no hotel, visando sempre a execução das regras de segurança e higiene. Para CITI, principal cuidado é de que os serviços dos hotéis tenham o máximo de qualidade para conseguir a satisfação dos clientes.

É necessário nomear as competências e aptidões que o gestor deve possuir de modo a que as organizações se consigam manter competitivas no mercado. Algumas organizações como a Marriott International & Choice (Chung-Herrera, 2003) disseram que a prioridade era uma competência de liderança. É crucial identificar as competências necessárias para conseguir ajudar os gestores a crescerem e fortalecerem-se de modo a obterem um desempenho eficaz do seu trabalho (Felicio *et al*, 2007). Entre os vários tipos de competências, é possível definir sete mais cruciais, sendo elas: a determinação, a autonomia, o controlo emocional, a empatia, a liderança, a vontade de aprender e a criatividade.

O conceito de competência deve-se a McClelland, Boyatzis e, mais tarde, a Spencer e Spencer. Desses diversos conceitos é notável o de Le Boterf (1998) que diz que a competência advém de três fatores: - O saber agir – considera o saber ajustar e movimentar os recursos pertinentes; - o querer agir – referente ao motivo e empenho da pessoa; - e o poder agir – julga a presença de uma oportunidade de trabalho.

As competências que estes profissionais devem ter são um elemento-chave na estratégia de competitividade destas empresas, uma vez que os turistas de hoje são cada vez mais exigentes quanto à prestação de um serviço personalizado e de qualidade (Pimentel, 2016). Essas competências podem dividir-se em *hard* e *soft*.

Uma *hard-skill* é uma competência mais técnica, é toda a sua aprendizagem adquirida que pode ser comprovada através de, por exemplo, testes ou cartas de curso. É uma habilidade que pode ser mensurada e identificada de fácil forma. Por outro lado, é uma competência social e interpessoal e é definida como as capacidades próprias e intangíveis que um profissional detém. Ou seja, são as conhecidas competências técnicas que são adquiridas por meio de formação, académica e/ou profissional.

Assim sendo, temos o exemplo das línguas estrangeiras, conhecimentos tecnológicos e económicos como uma *hard skill*. Estes tipos de competências constam

normalmente nos currículos, que é uma forma de considerarem a capacidade de cada candidato para ocupar um determinado cargo ou posição numa empresa. É de relevância dizer que são este tipo de competências que vão levar as pessoas a concluir o seu trabalho com sucesso.

As competências *hard* são realmente importantes, visto que o trabalho na área da hotelaria requer conhecimento técnico sobre a gestão e as operações hoteleiras. A estrutura de uma unidade hoteleira necessita uma perceção de variados assuntos que, apesar de poderem ser adquiridos através da experiência, necessitam ser aprofundados para conseguir uma melhoria dos resultados do hotel.

Por outro lado, Wilks E Hemmsworth (2011) identificaram que, para uma maior eficácia na gestão hoteleira são acionadas as *soft skills* e a nível dessas sobressaem a empatia, facilidade de comunicação, trabalho em equipa, saber ser líder, orientação para o cliente e a criatividade (Doyle, 2018). Quando falamos de competências *soft*, referimo-nos aos conhecimentos intrínsecos de cada pessoa que se refletem na interação entre pessoas. Estes tipos de competências não se podem adquirir em contexto escolar ou em estágios, pois são inerentes a cada pessoa ou personalidade de cada um. Pode-se dizer que estas são as competências pessoais de cada pessoa e que no mundo do trabalho a ética/honestidade, a flexibilidade, o trabalho em equipa, a autonomia, a capacidade de gestão do tempo, a confiança, a vontade de aprender e evoluir e a boa capacidade de comunicação, são as principais competências valorizadas por quem está à procura de trabalhadores.

Antigamente, era dito que não era possível adquirir uma *soft skill*, no entanto, nos dias de hoje, já podemos afirmar que uma pessoa consegue desenvolver competências para o desenvolvimento da sua carreira profissional, uma vez que contribui para melhor alcançar os objetivos da empresa.

Dentro das *soft skill*, podemos referir as competências interpessoais, pois o desenvolvimento destas permitem potenciar e fomentar as relações de trabalho entre si, fornecedores e clientes, contribuir para o aumento da produtividade e proporcionar um ambiente no trabalho positivo. Nestas competências destacam-se a comunicação verbal, a não-verbal, o saber ouvir, o questionar, o comportamento, a consciência social e a responsabilidade.

Este tipo de competências está relacionado com a inteligência emocional, visto que estas habilidades interpessoais (no contexto profissional) são utilizadas todos os dias e levam a obter os melhores resultados, possíveis, no seio das empresas. Aqui, podemos dizer que, o papel das emoções é de extrema importância para o bem-estar

dentro da organização. A ideia de emoção é a distinção entre o que os indivíduos fazem e o que sentem/dizem. Esta noção permite-nos perceber as opções que se fazem e o que será mais adequado. Estes conceitos também se podem relacionar com o mundo empresarial e levar ao sucesso das empresas.

Para Daniel Goleman (2012), a inteligência emocional é uma cooperação bastante importante da maneira como se vêm as emoções. Este diz que a inteligência emocional e as emoções quando interligadas à levam ao sucesso profissional.

António Damásio (2011, p. 219), disse que “não vê as emoções e os sentimentos como as entidades impalpáveis e diáfanas que tantos pretendem ver.” Da melhor maneira, as emoções dirigem o comportamento de cada um e aconselham uma direção para o que deve decidir. As emoções são coisas que se podem transmitir, e para Goleman (2006), as emoções que se assimilam têm consequências, tanto positivas como negativas.

É preciso saber regular o emocional, porque todos os dias nos debatemos com questões relacionadas com esta, seja para lidar com as nossas próprias emoções como, no caso do percurso profissional, com os colegas de trabalho. A nossa emoção tem grande importância para conseguirmos resolver problemas, e é de extrema importância perceber, saber dirigir e aprender como o fazer. As emoções podem nem sempre ser boas, muito pelo contrário, podem ser desajustadas se surgirem em momentos menos bons. Nestes casos, é muito importante a regulação emocional para se conseguir gerir as emoções que se sentem.

Para Goleman (2012) a parte sentimental revela bastante valor e exige ser tratada de forma específica. O sucesso na vida de uma pessoa obedece a aptidão que cada sujeito tem de observar as experiências emocionais.

Muitas das competências emocionais também são consideradas competências interpessoais, por exemplo quando se veem sinais sociais ou emocionais, quando se sabe escutar, quando se é capaz de lidar com as influências nocivas, quando se veem as coisas a partir da perspectiva da outra pessoa e também quando se adapta o comportamento de cada um em função da situação a acontecer. Isto vai de encontro ao que Goleman (2012, p. 307) disse “ver as coisas do ponto de vista de outros quebra os estereótipos preconceituados, e desta maneira gera a tolerância e a aceitação das diferenças”.

É assim importante fortalecer a inteligência emocional de cada um, de modo a haver melhorias tanto a nível pessoal como social, ou seja, “as emoções são mais racionais

do que se julga e a decisão racional é bem mais emocional do que o que se pensa.” (Ilharco, 2013, p. 115)

No que toca aos negócios, a inteligência emocional, ou melhor, a sua eficácia, bem como o retorno que se ganha a nível do investimento é ainda muito novo e muitos dos gestores têm dificuldade em aceitá-la. Como vários estudos demonstram, a inteligência emocional é muito concreta, e com resultados realísticos no modo em que traz um retorno financeiro às empresas. É facilmente perceptível, visto que quanto se está feliz o cérebro está mais disposto a ser mais criativo, a fazer mais tarefas, a ter mais ideias e é mais fácil alargar perspetivas (Lewis, 2008). Posto isto, é possível dizer que com estas condições é fácil perceber que o desempenho vai ser bem melhor e levará, posteriormente, ao sucesso da empresa.

A nível empresarial é possível abordar duas perspetivas, a perspetiva de liderança e a perspetiva dos colaboradores (da equipa). A liderança é método de influência social que lida com a comunicação de grupo, sendo esta característica uma ferramenta fundamental para um líder, visto que saber comunicar eficazmente os seus objetivos é fulcral. Esta característica facilita o processo a nível do crescimento e aprendizagem dos colaboradores da organização. O gestor deve saber fomentar os contextos onde os colaboradores consigam fortalecer processo da aprendizagem para entrar numa missão empresarial que conta com a união e no cumprimento dos objetivos. Um exemplo muito fácil para a perceção desta inteligência emocional é o facto de o líder transmitir o seu estado de espírito e motivar o seu pessoal, pois a empatia entre os colaboradores tem de se fazer notar e ser verdadeira, para que o ambiente de grupo seja entusiasmante, onde o líder exerce um papel fundamental. (Ilharco, 2012)

Como dito anteriormente, é da responsabilidade do líder focar-se na construção das relações que venham a motivar cada colaborador para que este dê o seu melhor em cada momento.

Concluindo, é por meio das emoções e de tudo o que esta envolve que será possível haver um melhoramento na forma como as pessoas trabalham em equipa e permitir um aumento do capital intelectual, tornando-se assim uma mais-valia a nível de vantagem competitiva da organização. Quando um bom ambiente se faz sentir na relação entre todos os colaboradores a criatividade sobressai Goleman (2006). Conseguir modificar o estado de espírito pode ser uma das táticas mais valiosas para um líder ser considerado eficaz, e será este tipo de líder que inspira os seus pares, transmite conhecimentos, e dá o melhor por toda a organização.

Outro tipo de competências existentes são as competências instrumentais e por definição, estas detêm um valor intrínseco por que são possíveis de transferir vários domínios da vida pessoal e profissional, integram-se como apoios essenciais de outputs. Deste modo, o uso de competências como, o planeamento, gestão ou comunicação está ligado à probabilidade de atuar com eficácia de modo a valorizar o meio organizacional.

No entanto, tal como Testa e Sipe (2012) disseram, tanto as competências de gestão como as de liderança são necessárias para alcançar níveis elevados e, ambas devem existir no setor hoteleiro.

Para ser um gestor de topo é necessário possuir diversas competências. A gestão por competências é um processo inserido em algumas unidades hoteleiras que visa melhorar os produtos e serviços oferecidos, com vista a manter os clientes e procurar novas ocasiões de mercado, tal como referido por Rabaglio (2008).

Além disso, esta gestão visa encontrar o gestor com o perfil certo e no lugar certo, apostando na evolução das suas capacidades que visam aumentar os resultados da empresa. No entanto, não são apenas as competências do gestor mas também o que ele cria na organização.

Para Hanashiro *et al* (2007), estes afirmam que as competências são *inputs* das pessoas, ou seja, elas são inerentes a um sujeito e que valorizam o seu desempenho. Já para os autores franceses, a competência são *outputs*, dimensões de fazer com iniciativa e responsabilidade, em determinado contexto, o que se sabe e conhece, mobilizando e integrando recursos pessoais.

E, tal como estudado por Carbone *et al* (2009), podemos dizer que, esta gestão por competências é uma aliada para a conjugação das capacidades humanas, com vista a obtenção dos objetivos estratégicos da organização, ou seja, as competências que estes gestores possuem são uma mais-valia para a competitividade entre unidades hoteleiras, facto estudado por Pimentel (2016).

Em Portugal, segundo o estudo de Wilks e Hemmsworth (2011), as competências *soft* são tidas como as mais importantes para uma melhor eficácia na gestão hoteleira.

2.5. Gestor Hoteleiro

O gestor hoteleiro é o responsável por gerir, planear e organizar as atividades do seu campo de ação, e é também importante, por ser aquele que tem o papel de tornar o ambiente e as interações entre colaboradores melhores, ser o líder e não o chefe, o

que consequentemente leva ao sucesso da empresa/organização, tal como diz Koontz, O'Donnell e Weihrich apud Rojo (2009).

As responsabilidades do gestor que recaem sobre ele variam consoante a dimensão do hotel, os departamentos existentes e o número de colaboradores. Quando se fala de um grande hotel é necessário a ajuda de assistentes, sobre os quais recai a responsabilidade de cada departamento, no entanto, num pequeno hotel o gestor consegue controlar todos os serviços existentes.

No hotel existem vários departamentos característicos. No entanto, depende de hotel e da sua dimensão o tipo de organograma e departamentos que o representam.

Todos os gestores, incluindo os gestores hoteleiros visam orientar o hotel de modo a conseguir ter lucros no fim de cada ano, para isso, utilizam todos os recursos possíveis tanto materiais, como financeiros ou humanos disponíveis da forma mais produtiva.

Também faz parte do trabalho do gestor certificar o bom funcionamento dos variados serviços existentes no hotel, sem nunca deixar de cumprir todas as regras de higiene e segurança.

Uma das grandes preocupações de um gestor é ter no hotel, a máxima qualidade possível em todos os serviços, levando assim à satisfação do cliente, que no final de contas, é de todo o objetivo principal.

Uma grande preocupação do gestor hoteleiro é tudo o que pode estar envolvido com as atividades turísticas (acontecimentos desportivos, feiras, exposições) e tudo o que é exterior ao hotel. Toda a envolvente ao hotel, é o que leva muitas vezes os hóspedes a optar por um ou outro hotel quando estão nas suas pesquisas, o que leva a que os gestores hoteleiros conheçam a estética da localização e os projetos que possam afetar a escolha do hóspede.

Um gestor necessita estar sempre em cooperação com outros profissionais, e por isso, estes necessitam de ter um leque alargado de capacidades e conhecimentos, não só no que toca a gestão mas também de conhecimento dos restantes departamentos. É, sem sombra de dúvidas, necessário ter capacidade de liderança para conseguir tomar decisões rapidamente e de forma criativa.

Como já foi referenciado na parte inicial desta dissertação, cada vez mais é possível notar um aumento exponencial do número de hotéis como o passar dos anos. Mas, a procura de gestores hoteleiros não acompanha este crescimento, muitas vezes por, serem pequenos hotéis e serem geridos pelos próprios proprietários ou familiares sem

formação. Contudo, atualmente aposta-se cada vez mais na qualidade e a procura por profissionais qualificados mesmo, em pequenos hotéis, começou a subir.

O gestor hoteleiro tem três funções de trabalho, que se agrupam em três níveis: liderança da organização, gerir a informação e pela tomada de decisões.

As empresas que concedem serviços necessitam ter na sua constituição profissionais bem qualificados e aptos para fazer face aos desafios encontrados no seu dia a dia em cada unidade hoteleira. Recorrendo à Organização Mundial do Turismo (1998), esta referiu que o capital humano é fundamental para cada unidade hoteleira para que estas se mantenham competitivas no seu mercado devido à sua criação do valor e da competitividade em cada organização.

É necessário que cada vez mais, e com o desenvolvimento tecnológico do mundo, que os profissionais das unidades hoteleiras tentem atualizar-se constantemente para melhorar e progredir na organização e permitir elevar o turismo para um novo patamar.

Ao olhar mais de perto para o perfil do gestor hoteleiro, de variadas unidades hoteleiras, é possível observar como estes se comportam de modo a satisfazer todos os interesses dos colaboradores, clientes e organização em geral.

O gestor hoteleiro é avaliado, em geral, em dois padrões designados eficácia e eficiência. Um gestor diz-se eficiente quando consegue o máximo de resultados com o mínimo de recursos e diz-se eficaz quando tem a capacidade de executar todas as atividades da organização com vista a alcançar os objetivos destas. Para possuir estas duas formas o gestor necessita desenvolver aptidões essenciais. Estas aptidões podem ser: conceptuais, técnicas e em relações humanas. Aptidões conceptuais é a capacidade de aprender ideais abstratas e usá-las em certas circunstâncias. Uma aptidão técnica é a maneira como se usam os conhecimentos e técnicas no seu trabalho em desenvolvimento. Por fim, aptidões em relações humanas é a forma de como se compreende, motiva e se consegue ter a aderência de outros sujeitos.

No final de contas, o importante é que o gestor consiga que o hotel que gere consiga obter lucro no final de cada ano.

3. Metodologia

Com vista a dar resposta aos objetivos propostos para a dissertação, é fundamental perceber e criar uma metodologia a seguir, de modo a que esta se complemente ao trabalho de investigação. Metodologia é, segundo Caixeiro (2014, p.372), “como um conjunto de orientações que norteiam a investigação, com a agregação de uma pluralidade de procedimentos científicos específicos a partir dos quais se espera atingir uma certa unidade”. Este é um termo que tem um sentido amplo e questiona tudo o que está para trás, pois vai analisar e descrever os métodos, e vai-se afastar da prática para conseguir ligar as considerações teóricas em volta à produção de conhecimento científico (Miles e Huberman, 1994). A metodologia, para Latorre *et al* (1996), num nível mais genérico pretende zelar pelos métodos, sinalizar os limites, aclarar os princípios, condutas e estratégias que melhor se adequam a investigação.

Primeiramente, é necessário identificar qual o método de pesquisa adequado, de seguida, identificar qual o processo de recolha de dados, análise e interpretação destes e por fim realizar a sua conclusão. Para este estudo é extremamente relevante obter informação direta e pioneira através dos gestores hoteleiros de maneira a melhorar as experiências e vivências dos mesmos.

A metodologia ideal para este estudo vai ser a metodologia qualitativa, que compreende um combinado de “práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível” como referido por Creswell (2007, p. 43) e por ser mais adequado a perceber e decifrar comportamentos, opiniões e expectativas, visto não ter o objetivo de se obter um resultado quantitativo mas sim perceções. É também uma metodologia de “pesquisa não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam perceções e compreensão do contexto do problema” como diz Malhotra (2006). Além do mais, é baseada num método indutivo, pois, o investigador quer perceber a intenção, o propósito da ação, como referido por Pacheco (1993). Creswell (1994), refere que a relação existente entre o investigador e a realidade que esta a estudar, constrói uma teoria de modo indutivo e sistemático, a partir dos dados empíricos que vão surgindo, ou seja, faz com que todas teorias surjam depois dos factos e a partir da análise de dados.

Para proceder à recolha e tratamento de dados vão ser efetuados questionários *on-line* aos profissionais titulares de funções mais elevadas, visto que estas permitem-nos uma análise mais apropriada e apresentam-se como o modo mais apropriado para esta pesquisa.

Estes questionários vão ser compostos, maioritariamente por questões fechadas. Segundo D. Espindula e França (2016) as questões predefinidas provêm de uma construção direta mas bastante flexível de modo a pôr outras de que o lucro surja no passar do inquirido, facilitando um conhecimento mais intenso do inquirido.

Para definir a amostra é necessário definir de que tipo esta é. Assim sendo, convém esclarecer alguns conceitos. Amostragem é um processo que seleciona os sujeitos que participam num determinado estudo. Sujeitos são as pessoas a quem se recolhe os dados, ou seja, os participantes da investigação qualitativa, Coutinho (2020). A este grupo de sujeitos designasse de população e é a quem se deseja estender os resultados e quem contém características comuns. A amostra vai selecionar o tipo de população que se encontrará acessível e/ou disponível. A amostra é basicamente o conjunto de sujeitos (sendo que podem ser pessoas, animais, documentos, entre outros) a quem se vai recolher as informações necessárias ao estudo e que deve ter as características do tipo de população onde se foi escolher. Uma amostra diz-se bem composta se relatar com precisão a amostragem que se utilizou para escolher a amostra e as características dessa amostra. Para Charles (1998, p.145), uma amostra é “um conjunto de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram”.

Foi definida como população para o presente estudo, os gestores das unidades hoteleiras de Portugal de 3, 4 e 5 estrelas.

3.1. Recolha de dados

No que concerne à recolha de dados, vão-se examinar diversas atividades interrelacionadas, em que o objetivo é, segundo Creswell (2007), adquirir dados para dar resposta às perguntas em investigação neste estudo.

Além do mais, é aqui que se define o problema, reconhece os locais ou pessoas, explica a técnica de recolha de dados, define a amostra, recolhe a informação e se guarda.

Para Almeida e Freire (1997), é preciso saber “o que” e “como” irão ser reunidos os dados e que instrumentos irão ser utilizados.

Nas seguintes secções, expõem-se as atividades existentes nesta fase.

Todas as investigações, envolvem uma recolha de dados originais, e para Charles (1998), existem seis procedimentos possíveis para essa recolha, sendo um deles o questionário. Ficou assim, definido que o meio para a recolha de dados necessária a

este estudo seria o questionário pois este constitui um meio eficiente e rápido de obtenção de dados para uma investigação (Teddle e Tashakori, 2009), e é sobre este que se irá falar na seguinte secção.

No entanto o questionário tem algumas desvantagens associadas. Na tabela seguinte estão enumeradas tanto as vantagens como as desvantagens.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do questionário

Método	Vantagens	Desvantagens
Questionário	Sistematiza os resultados;	Taxa de não-respostas;
	Garante o anonimato dos gestores;	
	Pode ser enviado a um grande número de gestores;	Perguntas com pouca flexibilidade de resposta;
	Os inquiridos podem responder quando lhes for oportuno;	

Fonte: Elaboração Própria

3.2. Instrumento de recolha de informação

O método mais adequado para este estudo foi o método dos inquéritos por questionário. O inquérito é o procedimento que tem como objetivo a aquisição de respostas através dos participantes em estudo (Ghiglione e Matalon, 1997) e pode ser dividido em entrevistas ou questionários, (Charles 1998), sendo este último o instrumento que necessitamos para esta investigação.

Questionários são parecidos a entrevistas, no entanto, dispensam a presença do entrevistador logo pode-se dizer que são autoadministrados (Ghiglione e Matalon, 1997), sendo que podem ser enviados por correio, entregues em mão ou por *e-mail* (Charles 1998). Visto que passamos por um contexto mundial de pandemia assumiu-se que, a forma mais fácil e mais segura para todos seria a entrega por *e-mail*. Os questionários podem ser aplicados em diversas situações de investigação, em comparação à entrevista, estes são mais vastos a nível de alcance.

No planeamento do questionário foi indispensável esclarecer a informação que se queria ter da parte dos gestores, demarcada pelos objetivos definidos no estudo. Assim, era importante ter informações sobre as competências de direção, comportamentos no desempenho da função, interação com os elementos da organização e o efeito no sector.

Os questionários podem ter incluídos o mesmo tipo de perguntas que a entrevista mas, visto não haver contacto direto com a pessoa a ser entrevistada, é necessário um cuidado extra na sua elaboração. Assim, estes devem ter em atenção o número de perguntas bem como, se estas são apelativas, de fácil compreensão, curtas, claras, diretas, de linguagem fácil e sem serem muito complexas para não levar ao desinteresse da pessoa que irá responder. Desta forma, a elaboração do questionário foi unificada com a revisão bibliográfica. Para Ghiglione e Malon (1997) é também de grande relevância o *layout* e o aspeto geral do questionário.

O guião de questionário foi feito através de uma consulta com especialistas na área.

No apêndice A, podemos encontrar o guião de questionário que foi composto por 20 perguntas, na sua maioria fechadas, dispostas numa certa sequência, direcionada principalmente para o ponto fulcral do estudo: as características do perfil do gestor hoteleiro em Portugal (essencialmente entre as questões 14 a 20). Na primeira parte do questionário (questão 1 a 5) as perguntas são feitas de modo a conseguir obter os dados sociodemográficos dos inquiridos. Estas questões são constituídas por elementos como a data de nascimento, sexo, habilitações literárias, estado civil e área de formação académica. De seguida, entre a questão 6 a 14, tenta-se perceber mais sobre o gestor, no que toca aos anos neste cargo, quantos anos demoraram a atingi-lo, o tipo de hotel que gerem no momento, bem como o número de colaboradores com a qual trabalham de momento, os departamentos pelas quais passou, a sua perspetiva quanto à importância dos estágios e se os mesmos passaram por eles.

Este questionário foi enviado a cerca de 400 pessoas, no entanto, apenas foi possível a utilização de 27 respostas por serem as únicas que se encontravam completas e possíveis de obter resultados concretos conforme o pretendido para esta dissertação.

3.2.1. Participantes

A população deste estudo de investigação constitui-se pelos gestores de estabelecimentos hoteleiros, notados, de acordo com a sua tipologia, e através do regime jurídico dos empreendimentos turísticos (Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março) de hotéis, na categoria de 3,4 e 5 estrelas.

De acordo com o PORDATA, existiam em Portugal, em 2019, cerca de 1.449 hotéis registados em Portugal, em comparação com os 192 hotéis de 1962.

No entanto, à data de 31 de janeiro de 2021, com base no Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos, do Turismo de Portugal, I. P. (RNET), o número de

hotéis já teve um significativo aumento passando para 1567 hotéis existentes em Portugal. Destes 1567 hotéis, 141 deles têm uma categoria de 5 estrelas, 540 são classificados na categoria de 4 estrelas, e 480 têm a classificação de 3 estrelas. São estes a população indicada para este estudo.

Também em relação às tipologias existentes, de acordo com regime jurídico dos empreendimentos turísticos existem os estabelecimentos turísticos, apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, conjuntos turísticos, empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e parque de campismo e caravanismo.

Na categoria dos estabelecimentos hoteleiros esta divide-se em hotéis (1 a 5 estrelas), hotéis apartamento (1 a 5 estrelas) e pousadas.

Estabelecimentos hoteleiros são, segundo o que consta no nº1 do presente Decreto-lei acima referido, no capítulo II, secção III, artigo nº11, “empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária.”

Relativamente à classificação presente no capítulo V, artigo 35º, os empreendimentos turísticos classificam-se de uma a cinco estrelas, de acordo com a qualidade do serviço e das instalações que devem conter requisitos como: Características das instalações e equipamentos, serviço de receção e portaria, serviço de limpeza e lavandaria, serviço de alimentação e bebidas e por fim, serviços complementares. O somatório destes requisitos visa alcançar “a pontuação necessária para a obtenção de determinada classificação”.

Foi decidido desde cedo que este estudo iria incidir em gestores de hotéis de categoria de 3, 4 e 5 estrelas, devido a que esta classificação obrigue a maiores requisitos e exigências, o que faz com que possamos considerar haver um grau de liderança mais rigoroso e complexo, levando assim a um perfil do líder com mais experiência e com maiores aptidões. Outra das razões é também pelo facto de que se fosse feito um estudo a todas as classificações (de uma a cinco estrelas), não iria ser praticável no tempo proposto à realização deste estudo. Visto que o instrumento de recolha de dados vai ser aplicado a um grupo piloto previamente nomeado, trata-se de uma abordagem empírica.

Para Charles (1998), os métodos para seleccionar uma amostra dividem-se em amostragem probabilística e não probabilística, sendo que nesta investigação se vai usar a última hipótese. Esta amostragem não probabilística é quando não é possível perceber a probabilidade de um sujeito estar incluído numa determinada população.

Percebeu-se que existiam três tipos de amostragem que se podiam adequar, sendo eles a amostragem por conveniência, criterial e acidental. Criterial porque escolheram-se segmentos da população segundo um critério pré-definido (Charles, 1998). Por conveniência, porque usamos grupos intactos já formados em que os resultados que se conseguem deste estudo não podem ser generalizados mais do que com o grupo em questão (Schutt, 1999) sendo esta considerada a mais indicada nesta investigação. E acidental, por ter voluntários que se oferecem para participar, ou seja, foram pedidos voluntários a um determinado grupo que no momento estava disponível.

A amostra do nosso estudo é de 27 participantes, gestores de hotéis dos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas em Portugal que deram resposta à nossa proposta de investigação. A seleção do gestor como participante neste estudo, deve-se a que à priori, estes serem líderes formais, sendo eles o melhor método para retirar informações para esta investigação que se presume que contém um conhecimento mais profundo e por consequência, aumentar a informação que é necessário apanhar para este estudo.

Assume-se que estes gestores hoteleiros através do seu cargo, função e responsabilidade, tenham um elevado conhecimento do objetivo deste estudo.

Para Carmichael e Cunningham (2017), as pessoas são escolhidas porque estão habilitadas para o intento de responder às questões sobre o tema da investigação, e contribuem claramente para valorizar a perceção de um fenómeno.

A definição da amostra foi feita através de uma saturação teórica/ saturação de dados, ou seja, o número de participantes é decidido por meio da análise de dados, não é fixo. Cada pessoa dá respostas que irão refletir perceções e interesses devido às suas diferentes perspetivas.

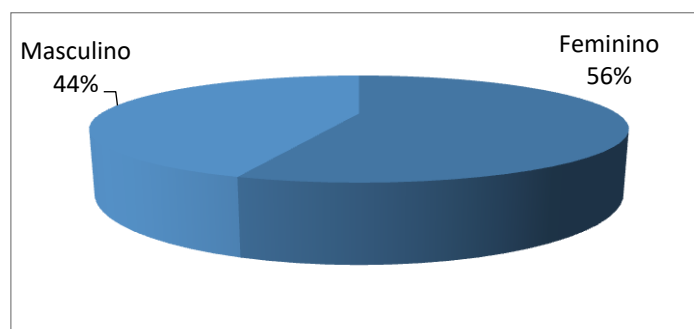
O ponto de saturação é definido pelo pesquisador quando este está completo com o que obteve e isto se mantém perto da resposta a questão em estudo. Depois deste facto presume-se o encerramento da amostra. Para Fontanella *et al* (2008), tal acontece uma vez que já há necessidade de recolher novos dados, por outras palavras, se viessem novos participantes para o estudo já não trariam nada de novo aos dados obtidos.

Foram executados 65 questionários, no entanto apenas 27 deles foram analisados porque se encontravam completos e possíveis para utilizar neste estudo. Os restantes estavam incompletos e inutilizáveis.

No início do questionário, ou seja, a pergunta inicial, indagava se tinha conhecimento acerca dos objetivos e propósitos do estudo, bem como da forma como os dados recolhidos iriam ser processados, e se aceitava responder ao questionário. As 27 respostas totalizaram um 100% na resposta “SIM”.

No que se refere à caracterização da amostra, podemos verificar que 55,56% (n=15) dos inquiridos são mulheres, e que 44,44% (n=12) são homens. Ou seja, neste estudo o sexo equilibrado é o feminino.

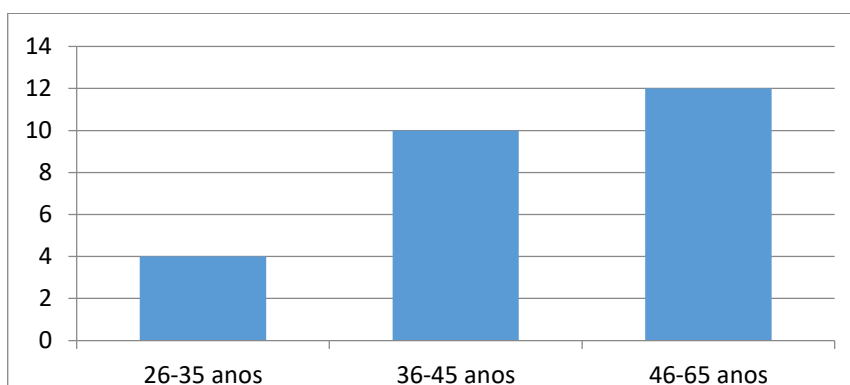
Gráfico 1 - Sexo dos inquiridos



Fonte: Elaboração Própria

A nível de idades, foram divididas em intervalos variando entre 26 e 64 anos. O primeiro intervalo começou nos 26 anos de idade até aos 35 anos – obteve-se um total de 15% (n=4) neste intervalo. No seguinte intervalo (de 36 a 45 anos) – constituído por 10 pessoas, teve uma percentagem de 39%. Por último, no intervalo de 46 a 66 anos – conseguiu-se uma percentagem de 46% (n=13) neste intervalo. É possível dizer que é no último intervalo que se posiciona o maior número de participantes e que a idade media geral é de 45 anos.

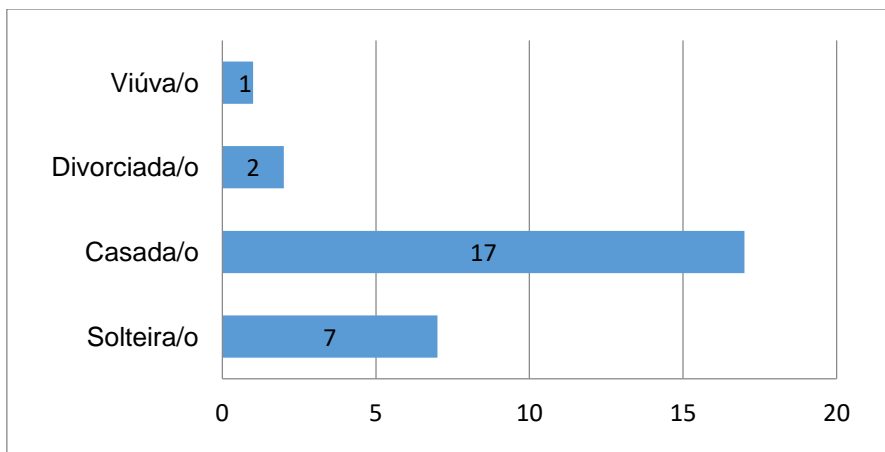
Gráfico 2 - Idade dos participantes



Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao estado civil, dos 27 participantes – 25,9% (n=7) são solteiros, 62% (n=17) são casados, 7,4% (n=2) são divorciados e 3% (n=1) são viúvos. É possível verificar que a maior parte dos participantes no estudo é casado.

Gráfico 3 - Estado civil dos participantes

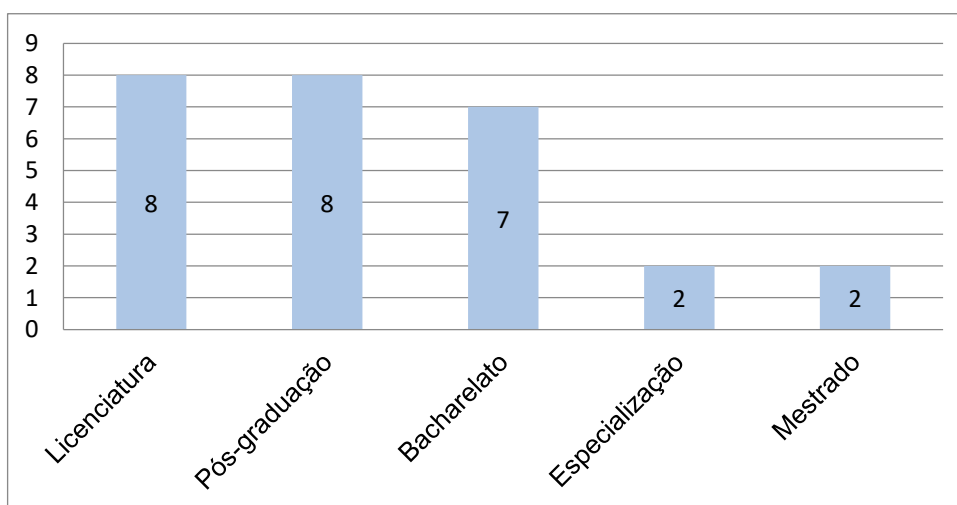


Fonte: Elaboração Própria

Quanto às habilitações literárias, foram classificadas em: sem grau, 1º ciclo (4ºano), 2º ciclo (6ºano), 3º ciclo (9ºano), 12º ano, licenciatura, pós-graduação, bacharelato, especialização, mestrado, doutoramento e pós-doutoramento.

Verificou-se que todos têm formação académica, sendo que 29,7% (n=8) possui uma licenciatura, também 29,7% (n=8) uma pós-graduação, 25,9% (n=7) tem um bacharelato, e tanto a especialização como o mestrado têm cada uma 7,4% correspondente a 2 pessoas em cada uma delas.

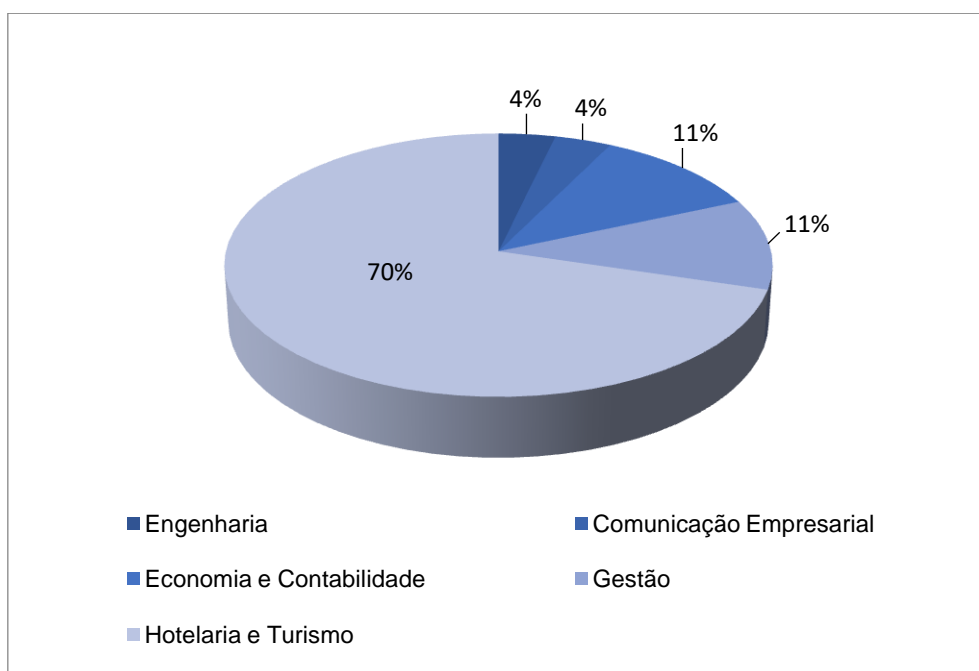
Gráfico 4 - Habilitações literárias dos inquiridos



Fonte: Elaboração Própria

No que respeita às áreas de formação académica, estas dividem-se entre 4% (n=1) em Engenharia, 4% (n=1) em Comunicação empresarial, 11% (n=3) na Economia e Contabilidade, 11% (n=3) na Gestão, e na Hotelaria e Turismo corresponde a uma percentagem maioritária de 70% (n=19). É facilmente visível que a maioria dos participantes tem os seus estudos na área em questão para este estudo.

Gráfico 5 - Área de formação académica

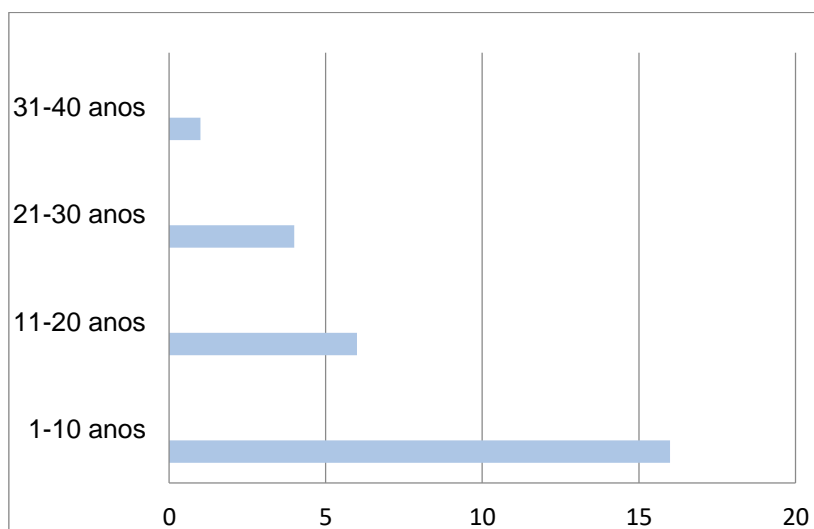


Fonte: Elaboração Própria

No que se refere ao número de anos na função de gestor, esta foi dividida em intervalos, como visto no gráfico abaixo e é possível concluir que 59,3% (n=16) dos gestores tem entre 1 a 10 anos na função de gestor, 22,2% (n=6) tem entre 11 e 20 anos no respetivo cargo, 14,8% (n=4) tem entre 21 a 30 anos a gerir hotéis e por fim, apenas 1 participante que equivale a 3,7% é gestor num intervalo entre 31 e 40 anos.

Conclui-se assim que o participante com menos tempo de gestão é de 1 ano e o que tem mais experiência soma 35 anos neste cargo. Dos 27 participantes, a média é de 11 anos no cargo de gestão.

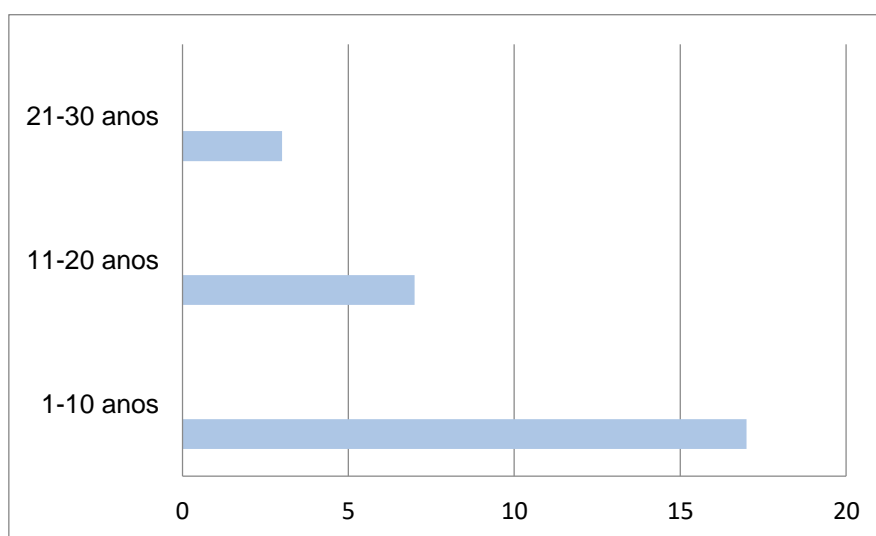
Gráfico 6 - Nº de anos na função de gestor



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao número de anos em hotelaria, até chegar ao cargo de gestor, é possível relatar que estes anos de experiência variam entre 0 e 30. Três dos participantes começaram a sua carreira diretamente como gestores. A maioria dos participantes, ou seja, 63% (n=17) tem entre 0 e 10 anos de experiência, 26% (n=7) tem uma experiência entre 11 e 20 anos e por fim, 11% (n=3) dos participantes tem entre 21 e 30 anos em hotelaria até ao posto que atualmente ocupa. Em média demoraram cerca de 10 anos a trabalhar no sector até conseguirem o posto da direção.

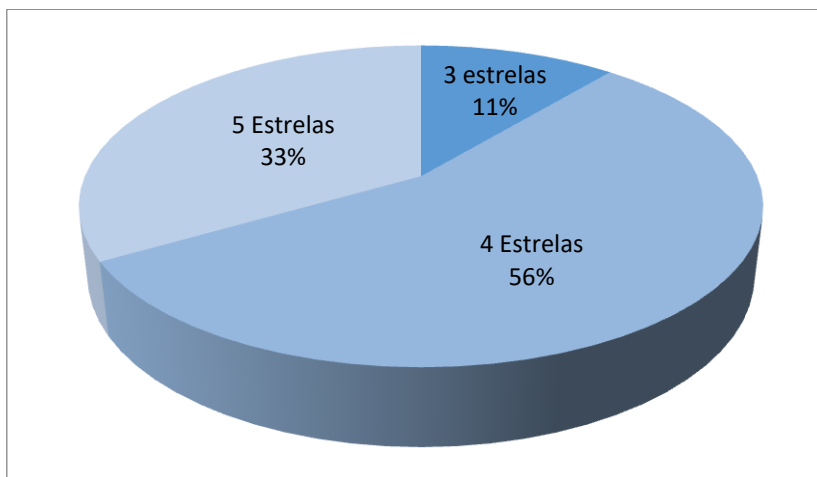
Gráfico 7 - Nº de anos em hotelaria até ser gestor



Fonte: Elaboração Própria

A nível da tipologia do hotel que gere, 11% (n=3) gere hotéis de 3 estrelas, a maioria com 56% (n=17) gere hotéis de 4 estrelas e 33% (n=9) gere hotéis 5 estrelas.

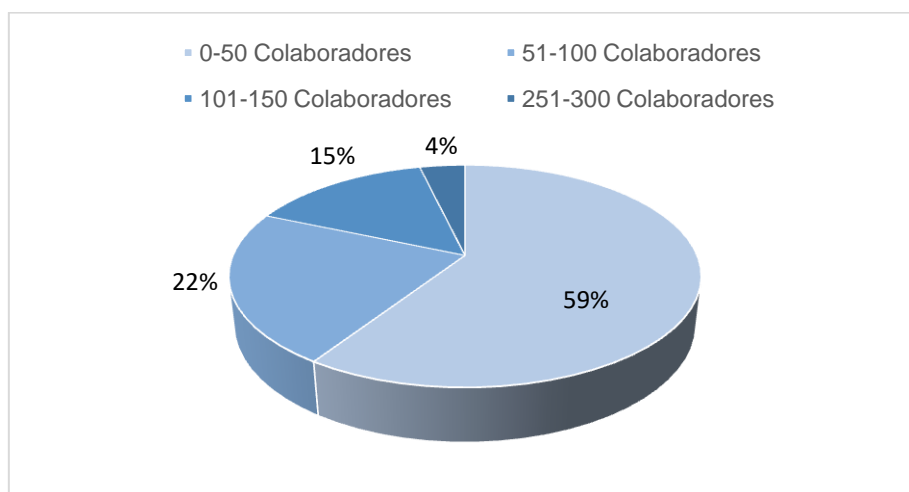
Gráfico 8 - Tipologia do hotel que gere atualmente



Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao número de colaboradores existentes nos hotéis geridos pelos participantes, estes números variam entre 10 e 270. 59% (n=16) dos participantes gerem entre 0 e 50 colaboradores, 22% (n=6) entre 51 e 100 colaboradores na sua equipa, 15% (n=4) entre 101 e 151 constituintes da sua equipa e 4% (n=1) tem 270 colaboradores. Em média têm 63 colaboradores nas suas equipas.

Gráfico 9 - Nº de colaboradores do hotel que gere atualmente

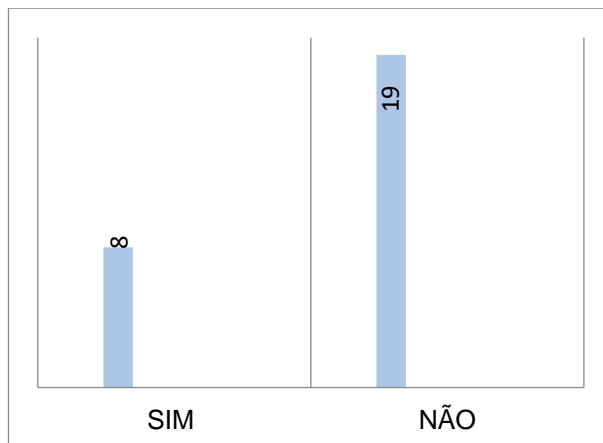


Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados se tinham alguma experiência fora de Portugal, 70% (n=19) respondeu que não e 30% (n=8) respondeu que sim.

Dos que responderam que sim, estes ainda indicaram os locais onde essa experiência ocorreu bem como o tempo. Os países enumerados foram: Brasil (n=2), Holanda, França, Angola, Espanha e Milão, e o espaço de tempo variaram entre 3 meses e 4 anos.

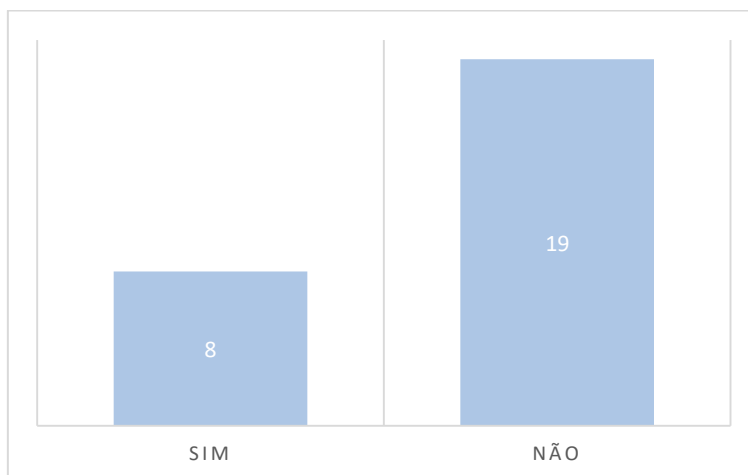
Gráfico 10 - Experiência fora de Portugal



Fonte: Elaboração Própria

Outra pergunta pertinente realizada, foi em relação aos estágios em hotelaria. Foi questionado se já tinha realizado estágios e posteriormente em que departamentos, bem como o tempo. 30% (n=8) dos inquiridos respondeu que já tinha realizado estágios, e 70% (n=19) responderam que nunca passaram pela experiência de um estágio.

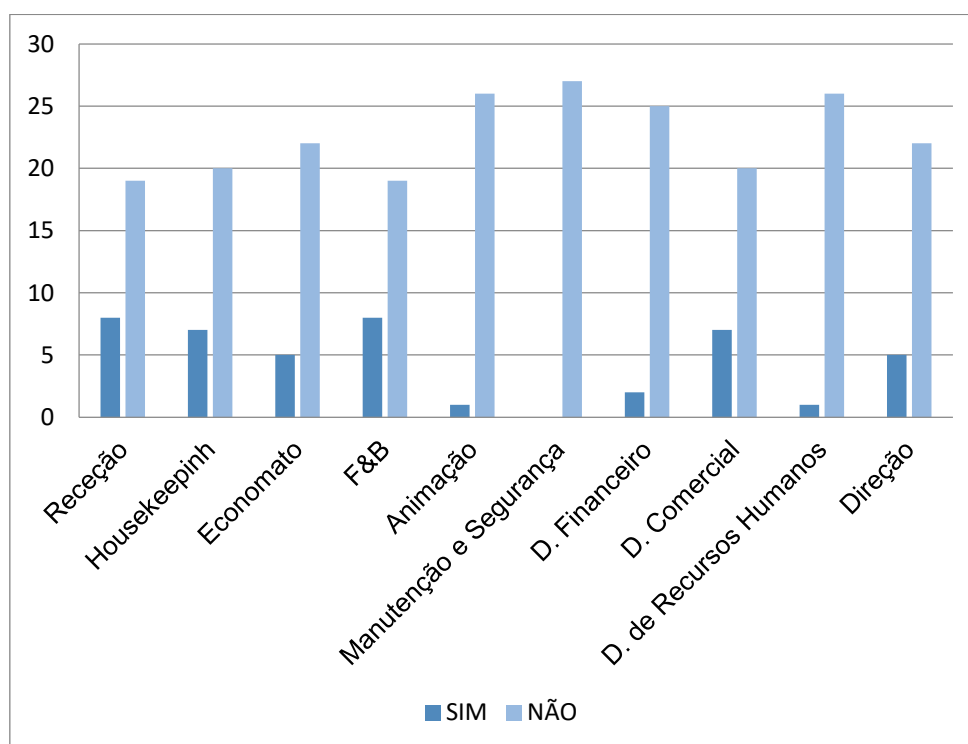
Gráfico 11 - Estágios em hotelaria



Fonte: Elaboração Própria

Dos que fizeram estágios, foi-lhes perguntado o departamento e o tempo de duração. Dos 8 que responderam que sim, os mesmos passaram pela receção com um tempo a variar entre 2 semanas e 6 meses. Também, 7 passaram pelos serviços de housekeeping num período de 2 semanas a 4 meses. Pelo departamento de economato passaram 5 participantes com duração média de 1 mês. Na área de F&B, responderam 8 e indicaram que o estágio ocorreu entre 1 semana a 3 meses. Apenas 1 participante passou pela área da animação com um tempo de 2 semanas. Relativamente ao departamento financeiro, estagiaram 2 participantes, um durante 2 semanas e outro durante 2 meses. No que concerne ao departamento de recursos humanos, apenas houve 1 inquirido que realizou um estágio, não indicando o tempo de duração do mesmo. Sete dos participantes passaram pelo departamento comercial, com estágios decorridos entre 2 semanas a 9 meses. Por fim, pela direção, passaram 5 dos inquiridos com durações de 2 semanas a 1 ano.

Gráfico 12 - Departamentos onde estagiou

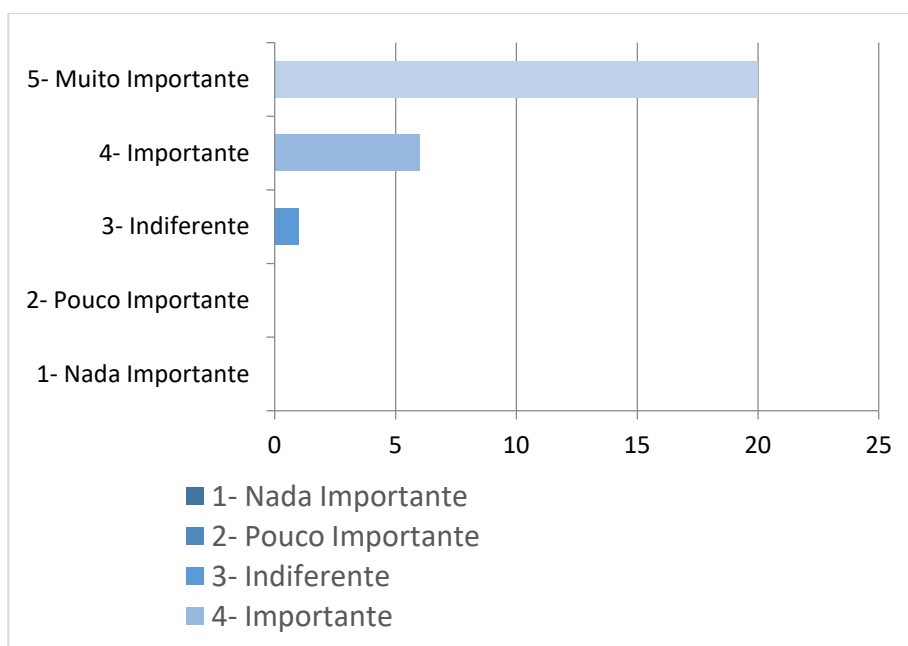


Fonte: Elaboração Própria

De salientar que nenhum dos participantes estagiou no departamento de manutenção e segurança.

Foi questionado quanto consideram importante a realização de estágios em hotelaria, tendo de classificar de 1 a 5 conforme o grau de importância – 1 nada importante, 2 pouco importante, 3 indiferente, 4 importante e 5 muito importante. Com base nas respostas pode-se dizer que 3,8% (n=1) deu a nota 3, 22,2% (n=6) deram a nota 4 e a grande maioria com 74% (n=20) referiu que os estágios eram realmente de grande importância.

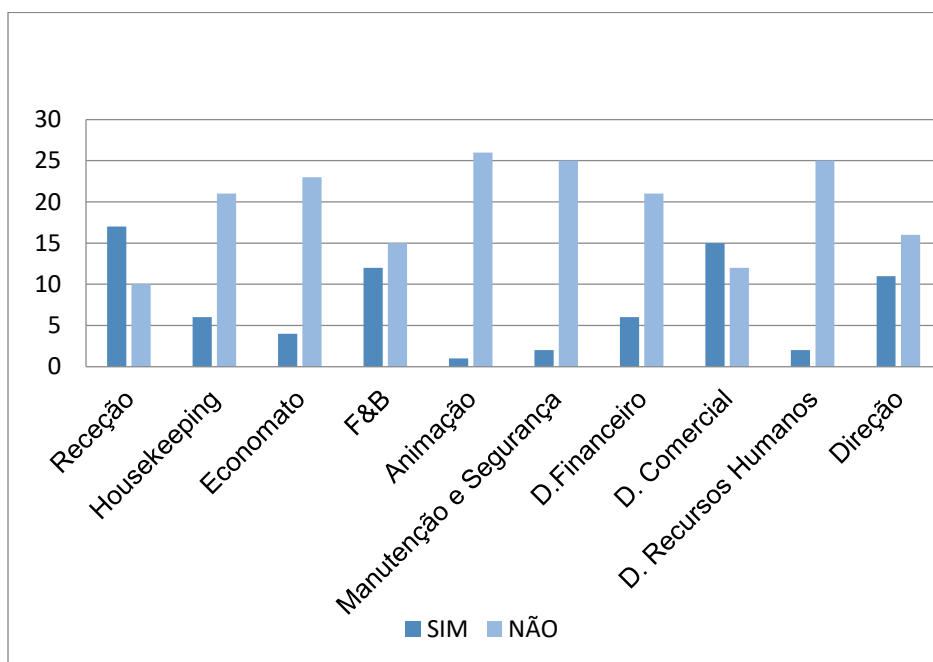
Gráfico 13 - Importância dos estágios na hotelaria



Fonte: Elaboração Própria

A última pergunta desta secção, questiona os departamentos por onde cada inquirido passou até chegar ao cargo de gestor que hoje ocupa. É de fácil percepção que a receção foi o departamento por onde mais inquiridos passaram, totalizando estes 17, com durações entre 4 meses e 17 anos. No que consta ao departamento de *housekeeping*, passaram por ele 6 sujeitos com durações entre 6 meses e 2 anos. A nível do economato, 4 inquiridos por aí passaram com um tempo de cerca de 3 anos. No departamento de F&B, 12 entre 3 meses e 3 anos. Em animação apenas passou 1 pessoa, não referindo o tempo. Também sem referir o tempo, 2 pessoas indicaram que estiveram no departamento de manutenção e segurança. Passando ao departamento financeiro, 6 inquiridos com uma variação entre 1 ano e 5 anos. No departamento comercial constaram 15 pessoas, onde o tempo mínimo foi de 1 mês e o máximo foi de 19 anos. Por fim, em recursos humanos apenas 2 inquiridos com uma média de tempo de 5 anos.

Gráfico 14 - Departamento por onde passou até chegar a gestor



Fonte: Elaboração Própria

3.2.2. Procedimento e Análise de dados

3.2.2.1. Procedimento

Em qualquer investigação é necessário organizar e analisar os dados obtidos e numa investigação qualitativa como esta, a sua recolha e análise é um processo “contínuo integrado na sequência da investigação com um elevado cariz indutivo” (Coutinho, 2020), o que advém numa descrição/palavras como resultado final.

De maneira a preparar a metodologia traçada, o trabalho de pesquisa começou quando se preparou uma lista de hotéis (entre 3 e 5 estrelas) com o objetivo de reconhecer os hotéis, em que os seus respetivos gestores poderiam vir a fazer parte desta investigação, sendo estes a população em estudo, onde se retirou o contacto dos mesmos.

Para tal recorreu-se ao *site* da RNET, onde é possível verificar que quando se pretende fazer uma pesquisa dos hotéis existentes em Portugal existe uma procura por NUTS, como é possível verificar na figura abaixo.

Figura 4 - Consulta ao registo

Fonte: RNET

Isto é, em 1970, o Eurostat produziu a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, ou seja, os NUTS, de maneira a conseguirem descomplicar as estatísticas. Esta nomenclatura divide-se em: NUTS I, NUTS II E NUTS III, (Eurostat, 2020)

Em Portugal esta nomenclatura está organizada da forma como é possível verificar no apêndice B.

Além desta tabela, também se contou com a ajuda de uma lista preparada por um professor, que gentilmente a cedeu, com alguns hotéis e contactos dos respetivos gestores. Para alguns gestores, como se tinha o contacto direto, foram enviados diretamente via email o convite para participação neste estudo. Em outros casos foi enviado, para o *email* geral do hotel, pois existia a ausência do contacto direto do gestor.

O convite para a participação neste estudo (apêndice C), onde ficou ressalvado o respeito pelas regras de privacidade de cada inquirido, e onde foi garantido o anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas está de acordo com o regulamento geral de proteção de dados.

Foi também dirigido um *email* a agradecer a participação dos gestores ainda, na parte inicial desta investigação.

Produziu-se um guião de questionário com variadas perguntas definidas de acordo com o interesse deste estudo, tal como um grupo de perguntas para a aquisição dos dados sociodemográficos dos participantes.

As perguntas ficaram decididas que teriam de ser em um número considerado aceitável para se conseguir cumprir os objetivos, e não em grande número, a ponto de não incentivar a participação ou atenção do inquirido. Ainda, foi tida em conta a ordem das questões, de forma a haver conexões entre elas. No convite constou também o tempo previsto para a realização do questionário para permitir aos inquiridos saber com o que contar. Quanto às perguntas, estas foram tanto abertas como fechadas, e principalmente de escolhas múltiplas para facilitar o processo de resposta aos inquiridos. Nas respostas abertas, os participantes são livres de responder o que quiserem pelas suas próprias palavras. A nível das escolhas múltiplas este tipo de pergunta é vantajoso por facilitar a aplicação e tornar a resposta rápida.

Inicialmente, o questionário seria uma entrevista, feita diretamente e frente-a-frente aos entrevistados, no entanto devido à crise pandémica mundialmente conhecida não foi permitido, tendo de se repensar toda a forma de conseguir obter as respostas pretendidas. A forma mais segura encontrada foi a de transformar a entrevista num questionário e assim enviar via *email* a cada gestor, nunca se estar em contacto direto, de forma a não correr riscos. No entanto esta opção tem como desvantagem a taxa de não-resposta por parte dos inquiridos.

O plano inicial teria sido, provavelmente, mais vantajoso no que toca ao número de respostas, contudo, teve de se trabalhar com os recursos disponíveis. Outra grande condicionante que afetou este estudo foi o facto de, mais uma vez devido à pandemia, muitos hotéis estarem fechados, de vez ou por tempo indeterminado, o que levou à ausência dos seus gestores. Uma outra condicionante foi no tempo de espera das respostas, também por parte da indisponibilidade dos inquiridos, bem como, nem todos os contactados reagiram ao convite para participar neste estudo. Desta forma, teve de se ir ajustando a estratégia.

A amostra foi constituída pelos participantes no estudo, neste caso 27 pessoas. De salientar que no total eram 65 pessoas, no entanto como não responderam na totalidade ao questionário não era possível tirar conclusões, tendo de se retirar da equação todos os que estavam incompletos.

Os inquiridos foram contactados por *email*, como já referido, e no convite para a sua participação foi relatada uma pequena explicação sobre o âmbito da investigação, o objetivo da mesma, o anonimato e, salientou-se o facto da participação destes ser de extrema importância para a realização desta dissertação.

Todos os questionários começaram com uma pergunta de SIM/NÃO, onde era interrogado acerca do conhecimento dos objetivos e propósitos em estudo, bem como a forma como os dados recolhidos iriam ser processados, e se aceitaria responder ao questionário. De seguida, constava a parte, no questionário, dos dados sociodemográficos.

Ficou definido que a realização do questionário rondaria os 5 a 10 minutos e este foi aberto para resposta no dia 6 de janeiro de 2021, tendo sido fechado no dia 31 de janeiro de 2021.

3.2.2.2. Análise dos dados recolhidos

A análise dos dados em modo qualitativa compreende, para Creswell (2007), principalmente, a organização e preparação dos dados em análise por meio da transcrição, redução de dados a temas por meio do método da decomposição, análise, comparação, categorização dos dados e, de seguida, revelar o produto final através de um meio de fácil compreensão e leitura.

Esta etapa é dirigida através de um princípio básico da metodologia da análise de dados, denominada de teoria fundamentada (*Grounded Theory*), o que concerne num leque de procedimentos sistemáticos que se regem no recolhimento, análise e comparação persistente de dados, tal como explica Creswell (2007) em que estes estão ordenados numa sequência que aumentará em complexidade.

As perspetivas descritas, estão aqui presentes, visto que, depois de uma pequena pesquisa sobre estas chegou-se a conclusão de que uma abordagem combinada para esta fase era o ideal: pois a experiência da inquiridora era de principiante, logo seria melhor seguir procedimentos sistemáticos que cumprem uma certa coerência e organização de maneira a conceder maior rigor à investigação em estudo.

A resposta aos inquéritos foi colocada num *Excel* de modo a que o tratamento de dados fosse facilitado na sua análise. Para Duarte (2004), a matéria-prima será tudo aquilo que o inquirido irá responder. O *excel* é um instrumento de recolha de dados que pode ser percebido como um documento pela qual as respostas são mostradas,

Mattar (2008). É necessário atribuir uma escala descritiva ou qualitativa a um determinado objeto Carmines e Zeller (1979).

Depois de o *Excel* concluído, foi realizada uma análise minuciosa, após revistas todas as respostas, que permitam que nenhuma ideia fosse descurada. É sem dúvida, fundamental categorizar os dados para uma interpretação mais facilitada. Para Neto et. Al (2002, p.71), a “palavra categoria, de um modo geral, refere-se a um conceito que abrange elementos ou aspetos com características comuns ou que se relacionam entre si.”

Da mesma forma, também Bartelmebs (2013) esclarecem que cada categoria acomoda um combinado de unidades de análise que se dispõe a partir de variados pontos igualáveis e sendo constructos linguísticos não têm limites. Uma interpretação teórica dá uma imagem interpretativa do mundo em estudo, e não uma imagem exata dela, segundo Charmaz (2006).

É de grande importância fazer o levantamento de dados depois de os recolher. E, para Gil (2008) o questionário é uma das formas de levantamento. Apesar do questionário limitar o poder de resposta, torna-se bem mais fácil sumarizar os dados e fazer o tratamento estatístico.

4. Questões De Investigação/ Hipóteses E Modelo De Análise

Para Miranda (2009), uma investigação é a melhor maneira de conseguir soluções mais fiáveis para os tipos de dilemas que surgem, por meio de recolhas estruturadas, disciplinadas e com perceção dos dados, sendo assim uma ferramenta bastante útil para enriquecer e alargar o saber do progresso científico. Numa investigação, existe sempre um problema envolvido formalmente explícito, pois ajuda a orientar a investigação com base numa área concreta, organiza o projeto, visto que, dá todas as direções e coerências, delimita o estudo e foca a revisão da literatura na questão central.

Sequeira (2015, p.247), refere que “os paradigmas de investigação consistem em conjuntos articulados de pressupostos e valores que guiam a investigação, delimitando as várias opções que o investigador toma, no sentido de seguir um caminho conducente à descoberta de respostas às questões que o instigam a investigar”.

É de salientar que, neste estudo de investigação, se pretende perceber a liderança em hotelaria numa perspetiva do que é solicitado que o perfil do líder possua e também, quais as competências que este deve reter para o cumprimento eficaz da liderança. Como referido anteriormente, esta investigação foca-se na procura do perfil dos gestores hoteleiros em Portugal. Perceber o combinado de atributos e competências tidas como fundamentais para o gestor hoteleiro de modo a que este exerça as suas funções com o máximo de eficácia e com vista a atingir os objetivos propostos pela organização. De recordar que o estudo procura dar resposta à questão “*como se qualifica o gestor hoteleiro em Portugal?*” e que se direciona pelos objetivos: 1) Qualificar o líder atual na hotelaria; 2) Investigar as capacidades chave da direção hoteleira; 3) Entender o estilo de liderança influente nas organizações hoteleiras.

Considerando as fases e características que um estudo de investigação abrange, estabeleceu-se, desde o início, delinear o desenho da pesquisa com a precisão necessária, para que este dirigisse o caminho e servisse como meio de orientação.

Esquemas, apontamentos, avaliações críticas, reflexões, existiram como meio de análise e verificação para o decorrer das variadas fases deste estudo.

A realização e progresso desta investigação incluíram, assim, variadas opções metodológicas que vão ser referidas de seguida: metodologia de investigação, técnica de recolha de dados, gestão/ análise dos dados e procedimentos de trabalho de campo.

5. Análise e Discussão dos Resultados

O intento deste estudo foi de conhecer qual o perfil do gestor hoteleiro em Portugal, de modo a ser possível fazer a sua caracterização.

Perceber o combinado de características variadas e competências necessárias para que o gestor hoteleiro consiga ajudar na execução da sua função, com vista a atingir os objetivos da organização, de modo a conseguir enfrentar os desafios que existem nesta área. *Como se qualifica o perfil do gestor hoteleiro em Portugal?*

Durante esta secção pretende-se expor os dados recolhidos através do método do questionário.

Através da análise feita ao questionário é possível categorizar por alguns temas, categorias e por vezes subcategorias, como possível verificar na tabela 2.

É neste capítulo que se vai mostrar o quadro realizado bem como partes dos questionários de alguns dos participantes.

Tabela 2 - Categorização por temas

Temas	Categorias	Subcategorias
Competências	Competências de maior relevância num gestor	<i>Hard Skills</i>
		<i>Soft Skills</i>
	Competências evidenciadas	<i>Hard Skills</i>
		<i>Soft Skills</i>
	Competências com necessidade de desenvolver	<i>Hard Skills</i>
		<i>Soft Skills</i>
Equipa	Competências essenciais na equipa	<i>Hard Skills</i>
		<i>Soft Skills</i>
Gestor	Auto descrição	
	Descrição obtidas	
Setor Hoteleiro	Opiniões Recebidas	

Fonte: Elaboração Própria

Assim, e de forma mais facilitada, é possível apresentar os dados que se obtiveram separados por temas, categorias e subcategorias, bem como respostas específicas de cada gestor.

5.1. Competências

Nesta secção consta a maior parte, e a mais importante, no que toca a respostas dos participantes. É aqui que se verifica quais as competências que os participantes consideram de maior relevância num gestor, as competências que tiveram mais necessidade em desenvolver e quais as competências que os outros mais evidenciaram nestes gestores.

Assim também é importante a realização de uma tabela que separe as *hard skills* e as *soft skills* para uma melhor e mais fácil perceção e compreensão.

Aqui, os gestores participantes valeram-se de um meio indispensável, ou seja, os seus comportamentos, as suas capacidades, os seus saberes, tudo indicando as suas competências no final.

Nesta categoria surge um variadíssimo conjunto de competências, tanto *hard* como *soft*, Foram nomeadas 26 competências, sendo que 6 são *hard* e 20 são consideradas *soft* como é possível verificar nesta tabela.

Tabela 3 - Competências *Hard* e *Soft*

Soft Skills	Soft Skills	Hard Skills
Gerir pessoas (lidar com pessoas)	Interesse na constante inovação	Conhecimentos Tecnológicos
Trabalho em equipa	Tomada de decisões	Conhecimentos Financeiros
Humildade	Conseguir gerir o stress	Formações na área (Conhecimentos de hotelaria)
Capacidade analítica	Adaptabilidade	Experiência no setor
Capacidade de ouvir	Resolução de problemas	Conhecimento do setor
Autodesenvolvimento	Orientação para o cliente	Conhecimentos linguísticos
Disponibilidade	Capacidade de Liderança	
Gostar do que faz	Criatividade	
Organização	Respeito pela diversidade e multiculturalidade	
Comunicação		
Ética		

Fonte: Elaboração Própria

5.1.1. Competências com maior relevância

No que toca as competências que os inquiridos consideraram fundamentais e com maior importância/ relevância para ser um gestor hoteleiro, é possível comentar que estes gestores têm tendência a falar das que no seu percurso profissional e experiências foram detetadas como necessárias e que para eles são consideradas naturais.

Diferenciadas e ampliadas são estes os adjetivos, que, quando interligadas com a tarefa a desempenhar, são próprias de cada trabalho e envolvem os saberes essenciais para que um sujeito realize todo o seu trabalho com o maior sucesso possível – *hard skills*. Estas mesmas competências quando em contacto com a forma como os mesmos sujeitos se interligam, são características particulares das conexões – *soft skills* (comportamentos).

Tanto uma como outra são direccionadas, no seu melhor, para conseguir dar uma segurança no negócio e, principalmente, para o conforto de cada membro da equipa e do contemplado cliente.

Tabela 4 - Competências *Soft* com maior relevância

Soft Skills	Nº de respostas	%	Soft Skills	Nº de respostas	%
Gerir pessoas (lidar com pessoas)	24	9,1	Capacidade analítica	10	3,8
Orientação para o cliente	17	6,5	Comunicação	10	3,8
Capacidade de Liderança	14	5,3	Trabalho em equipa	9	3,4
Disponibilidade	13	4,9	Capacidade de ouvir	8	3
Resolução de problemas	13	4,9	Criatividade	8	3
Organização	12	4,5	Conseguir gerir o stress	8	3
Gostar do que faz	11	4,2	Adaptabilidade	8	3
Interesse na constante Inovação	10	3,8	Ética	7	2,6
Tomada de decisões	10	3,8	Respeito pela diversidade e multiculturalidade	5	1,9
Humildade	10	3,8	Autodesenvolvimento	3	1,1

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5 - Competências *Hard* com maior relevância

Hard Skills	Nº de Respostas	%
Formações na área (Conhecimentos de hotelaria)	15	5,7
Experiência no setor	13	4,9
Conhecimentos linguísticos	8	3
Conhecimentos Financeiros	7	2,6
Conhecimento do setor	7	2,6
Conhecimentos Tecnológicos	5	1,9

Fonte: Elaboração Própria

As capacidades técnicas, normalmente, pensam-se como as que trazem mais confiança aos gestores, no entanto são, na sua maioria, as competências comportamentais que lideram a tabela ferozmente e que são desafiantes pela variadíssima diversidade.

Analisando estas duas tabelas (*hard* e *soft skills*) é facilmente perceptível que o líder da tabela é a competência designada “tomada de decisões”, sendo esta é uma competência *soft* que arrecadou 24 respostas dos participantes e uma percentagem de 9,1%.

De seguida, os gestores identificaram a “orientação para o cliente” como a segunda competência, também esta *soft*, mais significativa na visão deles, com cerca de 17 respostas e uma percentagem de 6,5%.

Em terceiro lugar ficou o “conhecimento em hotelaria (formações na área)”, desta vez uma competência *hard*, como a primeira *hard skill* a ser identificada, com 15 votos de participantes.

Segue-se a capacidade de liderança (competência *soft*), vindo depois a disponibilidade, a resolução de problemas e a experiência no setor (*hard skill*). É facilmente visível que as competências *hard* são escassas neste conjunto das competências mais valorizadas, no entanto não deixam de ser uma mais-valia para todos os colaboradores.

Nos últimos lugares da tabela, encontra-se o “conhecimento financeiro” (*hard skill* – n=7), “conhecimento do setor” (*hard skill* – n=7), a “ética” (*soft skill* – n=7), os “conhecimentos tecnológicos” (*hard skill* – n=5), o “respeito pela diversidade e multiculturalidade” (*soft skill* – n=5). Por último lugar na tabela a competência “autodesenvolvimento” (*soft skill*) é a menos valorizada pelos gestores, apenas 3 consideram relevantes. Com esta análise é fácil de perceber que realmente as *hard skills* são as competências de menos importância visto estarem, na sua maioria, no fundo da tabela.

Ainda entre as mais importantes e as menos importantes encontra-se a competência “conseguir gerir o stress” (n=8), a “adaptabilidade” (n=8), a “criatividade” (n=8), a “capacidade de ouvir” (n=8), o “conhecimento linguístico” (n=8), o “trabalho em equipa” (n=9), o “interesse na constante inovação” (n=10), a “tomada de decisões” (n=10), a “humildade” (n=10), a “capacidade analítica” (n=10), a “comunicação” (n=10), e “gostar do que se faz” (n=11).

Relativamente à última competência escolhida, como a menos essencial, o “autodesenvolvimento” com apenas 1,1% - ou seja, 3 escolhas dos participantes, esta é referida como o investimento na constante obtenção e obtenção de conhecimentos que cada gestor acha necessários adquirir ao longo do seu percurso profissional, seja a nível dos novos conceitos que permitam aperfeiçoar toda a experiência do lado do cliente, como para ser um exemplo para a sua equipa.

Apesar de ter ficado no fim da tabela, esta competência é deveras importante visto que, ter à vontade em instruir-se e crescer continuamente, procurar novas competências, é realmente bastante importante para a capacidade de liderança.

5.1.2. Competências evidenciadas

No que concerne a esta categoria, esta serve para perceber quais às competências que outras pessoas mais evidenciaram nos gestores, ao longo do seu percurso profissional. É muito importante saber, quais são as características e competência com que os colaboradores os vêm para, conseguir melhorar e aperfeiçoar diariamente. Além de que, um gestor sabendo o tipo de competências como é visto consegue ajudar e dar o exemplo para outras.

Na tabela seguinte é possível verificar quais as características que os gestores em estudo, mais reputaram que evidenciavam neles e quais as menos evidenciadas.

Tabela 6 - Competências *Soft* mais evidenciadas

Soft Skills	Nº de respostas	%	Soft Skills	Nº de respostas	%
Gerir pessoas (lidar com pessoas)	20	7,5	Resolução de problemas	12	4,5
Disponibilidade	20	7,5	Humildade	10	3,7
Gostar do que faz	19	7,1	Capacidade analítica	9	3,4
Capacidade de Liderança	17	6,4	Capacidade de ouvir	8	3
Tomada de decisões	14	5,3	Organização	8	3
Adaptabilidade	13	4,9	Interesse na constante Inovação	7	2,6
Trabalho em equipa	13	4,9	Comunicação	6	2,2
Orientação para o cliente	12	4,5	Respeito pela diversidade e multiculturalidade	5	1,8
Ética	12	4,5	Autodesenvolvimento	4	1,5
Conseguir gerir o stress	12	4,5	Criatividade	3	1,1

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 7 - Competências *Hard* mais evidenciadas

Hard Skills	Nº de Respostas	%
Formações na área (Conhecimentos de hotelaria)	9	3,4
Experiência no setor	8	3
Conhecimentos linguísticos	6	2,2
Conhecimentos Financeiros	6	2,2
Conhecimento do setor	6	2,2
Conhecimentos Tecnológicos	5	1,8

Fonte: Elaboração Própria

Da análise à tabela elaborada pode-se retirar que as competências que outras pessoas mais evidenciam nos gestores são a “disponibilidade” e o “gerir pessoas (lidar com as pessoas)”, tendo estas uma percentagem de 7,5% e 20 escolhas por parte dos gestores. De seguida, veio a competência “gostar do que se faz”, com 7,1% e 19 escolhas por parte dos participantes. Também a “capacidade de liderança” ocupa um lugar no pódio com 6,4% e 17 votos. São estas as características que outros colaboradores mais evidenciaram nestes gestores. Todas elas, mais uma vez, são competências *soft*.

Nas que menos escolhas tiveram estão as competências “criatividade” – com 1,1% e 3 escolhas apenas – o “autodesenvolvimento” – com 1,5 e 4 escolhas – e o “respeito pela diversidade e multiculturalidade” bem como os “conhecimentos tecnológicos” – 1,8% e 5 escolhas – sendo esta última a única característica considerada uma *hard skill*.

É possível verificar pela tabela que as *hard skills* continuam a ser competências pouco evidenciadas e não tão notáveis da sua presença neste estudo.

5.1.3. Competências com necessidade de desenvolver

Neste tópico/ categoria, são entendidas as competências que cada gestor teve necessidade em desenvolver. Ao longo da carreira profissional vão acontecendo diversas adversidades, várias inovações, novos colaboradores, novas leis, e é necessário cada gestor adequar-se a cada uma destas mudanças e desenvolver, possivelmente, novas competências para acompanhar da melhor forma todas as necessidades.

Assim, foi questionado a cada um dos 27 gestores, quais as competências que eles acharam que tiveram necessidade em desenvolver a nível do seu percurso profissional e compôs-se tudo numa tabela para uma melhor perceção.

Tabela 8 - Competências *Soft* com mais necessidade de desenvolver

Soft Skills	Nº de respostas	%	Soft Skills	Nº de respostas	%
Interesse na constante Inovação	10	8,9	Capacidade de ouvir	3	2,7
Gerir pessoas (lidar com pessoas)	10	8,9	Organização	3	2,7
Autodesenvolvimento	9	8	Resolução de problemas	3	2,7
Comunicação	9	8	Criatividade	2	1,8
Capacidade de Liderança	5	4,5	Adaptabilidade	1	0,9
Tomada de decisões	4	3,6	Humildade	1	0,9

Trabalho em equipa	4	3,6	Disponibilidade	0	0
Orientação para o cliente	4	3,6	Respeito pela diversidade e multiculturalidade	0	0
Conseguir gerir o stress	4	3,6	Ética	0	0
Capacidade analítica	3	2,7	Gostar do que faz	0	0

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 - Competências *Hard* com mais necessidade de ser evidenciadas

Hard Skills	Nº de Respostas	%
Conhecimentos Financeiros	13	11,6
Conhecimentos Tecnológicos	10	8,9
Formações na área (Conhecimentos de hotelaria)	6	5,4
Conhecimento do setor	4	3,6
Conhecimentos linguísticos	3	2,7
Experiência no setor	1	0,9

Fonte: Elaboração Própria

Com as presentes tabelas é facilmente observado que, pela primeira vez, posiciona-se em primeiro lugar uma competência *hard*, visto que estas competências são mais fáceis de desenvolver ao longo da sua carreira profissional em detrimento de uma *soft skill*. A competência em questão é o “conhecimento financeiro” com 13 escolhas por parte dos gestores e uma percentagem de 11,6%. Para um gestor esta competência é realmente importante pois permite abranger um novo leque de novos conhecimentos.

Depois da competência acima referida, vem mais uma vez uma *hard skill* – “conhecimentos tecnológicos” – com 10 escolhas dos gestores e 8,9% de percentagem.

Com a mesma percentagem está, mas desta vez a nível de *soft skills*, o interesse na inovação e o gerir pessoas (lidar com as pessoas).

Segundo os gestores, as competências menos desenvolvidas, ou melhor, as que não sentiram sequer necessidade em desenvolver, tendo não recebido nenhuma escolha foram todas *soft skills*, sendo elas a disponibilidade, o gostar do que se faz, a ética e o respeito pela diversidade e multiculturalidade.

5.2. Equipe

5.2.1. Competências essenciais na equipa

Tentou-se perceber quais eram as principais competências que os gestores procuravam nas suas equipas. As competências nas equipas são realmente importantes pois, há sempre as subidas de carreiras e essas competências ajudam nessa parte. Além do mais é de grande relevância ter nas equipas colaboradores com competências que se aprecie para tornar o ambiente de trabalho apetecível, bem como, o trabalho em equipa.

Foram colocadas as respostas dos gestores numa tabela para melhor percepção das competências mais apreciadas.

Tabela 10 - Competências essenciais na equipa

Soft Skills	Nº de respostas	%	Hard Skills	Nº de respostas	%
Responsabilidade	24	15,2	Conhecimentos Linguísticos	5	3,2
Iniciativa e espírito empreendedor	19	12	Conhecimento prático	4	2,5
Proatividade	18	11,4	Experiência	3	1,9
Empatia	12	7,6			
Resolução de problemas	12	7,6			
Organização	12	7,6			
Assertividade	11	7			
Autonomia	11	7			
Ética	11	7			
Criatividade e inovação	9	5,7			
Resultados	7	4,4			

Fonte: Elaboração Própria

Rapidamente se percebe que, as competências *hard* são realmente as menos essenciais nas equipas aos olhos dos gestores. Apenas 13 respostas em 158 no total consideraram que as *hard skills* eram competências essenciais para trabalharem na sua equipa. As *hard skills* destacadas foram os “conhecimentos linguísticos – 5 escolhas, “conhecimento prático” (n=4), e por último e com apenas 1,9% de percentagem e com 3 votos, a menos votada foi a competência “experiência”.

Das competências que os gestores mais consideram essenciais na sua equipa é a “responsabilidade” que revela maior destaque, com praticamente todos os gestores a escolherem essa opção e que leva com uma percentagem de 15,2% (n=24). Depois, a segunda competência mais valorizada é a “iniciativa e o espírito empreendedor”, cerca de 19 participantes escolheram esta opção (12% da percentagem). Em terceiro

lugar no pódio vem a proatividade, com cerca de 18 gestores a escolherem-na (11,4%).

5.3. Gestor

5.3.1. Auto Descrição

A descrição do gestor é feita através das suas respostas abertas no questionário, que retrata a maneira como os gestores se entreveem no seu papel profissional, ou seja, as características que estes gestores acham que mais sobressaem em si.

A maneira como cada um deles se vê irá influenciar a maneira como agem como líderes, e assim aparece esta categoria.

Representar a maneira de ser, em variados acontecimentos e perceber que manipulam o seu comportamento é por si só, um desafio para a liderança, porque é um momento de auto consciência quando se reflete e fala sobre o que cada um acha sobre si.

No mundo da hotelaria é muito comum haver sempre personalidades e ambientes diferentes tanto como maneiras diferentes de atuar.

Observando as respostas é perceptível que os inquiridos se veem como pessoas com uma grande capacidade de liderança, com um bom espírito de equipa, humildes, disponíveis, resilientes, pessoas que sabem gerir pessoas, com foco nos resultados, organizados e responsáveis, sendo estas apenas as mais relatadas características.

Tabela 11 - Depoimentos dos participantes em estudo

"Como gestor vejo-me como uma pessoa próxima da equipa, com foco nos resultados, humilde e com um bom espírito de equipa."
"Vejo-me como um exemplo, disponível, resiliente, e organizada".

Fonte: Elaboração Própria

5.3.2. Descrições Obtidas

A maneira como acham e gostariam de ser vistos pela equipa requer um conhecimento da sua equipa e também um pouco de como se veem.

Quando questionados sobre a maneira como gostavam de ser vistos pelos seus colaboradores as respostas foram variadíssimas.

Tabela 12 - Depoimentos dos participantes em estudo

"Um líder, humilde, acessível, disponível e justo, sempre pronto a apoiar, com capacidades para desenvolver as pessoas ao seu redor. Que consegue agregar um conjunto de pessoas para determinado objetivo."
"Não me interessa como me veem, pois são todos diferentes e isso implicaria o efeito de grupo que falseia o resultado."
"Como um líder, capaz de conciliar desejos, estados de espírito e ser família dos colaboradores."

Fonte: Elaboração Própria

Têm todas facetas diferentes e características que não se centram numa só pessoa, no entanto o conjunto delas ajuda a conseguir encontrar um perfil que seja caracterizante do grupo.

Percebe-se facilmente que estes gestores, pelas suas respostas, gostam de ser um exemplo para as suas equipas e assegurar a estabilidade da sua organização. Também foi referido que acompanhar as equipas e todos os seus passos é fundamental para um rumo certo e para o foco nos objetivos, como também para estabelecer uma boa relação entre todos. Mover uma equipa motivada é um passo dado para o sucesso da organização. Como citado anteriormente, é muitas vezes difícil encontrar capital humano qualificado para o setor e, reter os colaboradores do hotel torna-se fundamental para o sucesso devido à rotatividade, sazonalidade e tipos de pessoas. É necessário muitas vezes criar uma ligação de entreajuda e pertença ao sítio para os conseguir cativar.

5.4. Setor Hoteleiro

5.4.1. Opiniões Recebidas

Esta categoria foi feita através das respostas dadas pelos gestores quanto ao facto se gostariam de enriquecer este tema da liderança e da hotelaria com alguma informação.

Tabela 13 - Depoimentos dos participantes em estudo

"Conhecimento da região, do país, do mundo, é muito importante, bem como conhecimentos sobre a organização do país e conhecimentos sobre economia, segurança e higiene."
"Considero que na hotelaria o saber fazer é muito importante pois contribui para o respeito por parte da equipa. Liderar não é mandar, é trabalhar em equipa para em conjunto se atingirem os objetivos."
"Na minha opinião, quem está a assumir um cargo de responsabilidade tem de partilhar o conhecimento. Felizmente ao longo do meu percurso tive a oportunidade de me cruzar com excelentes profissionais e hoje consigo praticar o que mais apreciei nessas pessoas. Foi excelente para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Penso ainda que não é preciso ter muitos anos de experiência para se atingir uma posição de liderança, mas sim disponibilidade para ouvir, aprender e fazer acontecer."
"Para liderar em hotelaria é preciso gostar deste ramo."
"Acima de tudo temos de nos colocar no lugar do outro. Ajudar, dar ferramentas às nossas equipas de forma a desenvolver um trabalho em equipa."
"A hotelaria é uma atividade que trabalha com pessoas para pessoas, logo, onde o fator humano se revela essencial e preponderante e assim se manterá independentemente de todas as novas tecnologias, ferramentas e podemos mesmo já incluir a inteligência artificial."
"Ouvir é diferente de escutar, é difícil fazer interiorizar que trabalhamos em equipa, pois só o EU prevalecerá."

Fonte: Elaboração Própria

É mais uma vez perceptível que há, na sua maioria, uma concordância no que toca a liderar e ao trabalho em equipa. Cada vez mais, vê-se uma geração de gestores a ganhar força e uma visão nova sobre a hotelaria e a própria gestão. É necessário cada um deles manter-se atual para enfrentar todos os desafios, no entanto ainda se verifica algumas gestões mais conservadoras. É crucial conhecer o meio onde se movimenta.

5.5. Discussão De Resultados

É aqui que se faz a análise dos dados mais relevantes mostrados na secção anterior. Destes dados dá-se enfoque ao perfil de competências e os comportamentos acessórios à liderança. É assim que se procura dar resposta à pergunta-problema que deu origem a este estudo *"Qual é o perfil do gestor hoteleiro em Portugal?"*

Foi reconhecido um perfil de competências, distinguidas pelos gestores inquiridos, como fundamentais e cruciais para a gestão na hotelaria, que agrupa um variado conjunto de *hard skills* (competências mais técnicas) e *soft skills* (competências comportamentais).

Começando pelas *hard skills*, notam-se, por respetiva ordem, as formações na área/conhecimento em hotelaria, a experiência no setor, os conhecimentos linguísticos. Sem esquecer também os conhecimentos financeiros, conhecimentos no setor e os conhecimentos tecnológicos. De salientar, as formações na área e a experiência no setor, como sendo estas as mais escolhidas por esses gestores e que são uma mais-valia neste mundo da hotelaria, principalmente para evoluir na carreira.

Das *soft skills* identificadas, indicam-se o gerir pessoas/lidar com as pessoas, a orientação para o cliente, a capacidade de liderança, a resolução de problemas e a disponibilidade. De destacar como principal, o gerir pessoas e a orientação para o cliente.

No gerir pessoas está interligada a comunicação, pois esta é essencial para difundir da melhor forma aos colaboradores de cada equipa. Para Johanson (2011), é de real importância nas posições de chefia no setor da hotelaria, uma vez que, é uma competência essencial e que se usa no dia a dia para articular tanto como clientes, colaboradores, fornecedores e parceiros.

Numa primeira avaliação é que este perfil de competências se interliga de *hard skills* – direcionadas mais para a área do negócio, operacional, financeiras, necessitando de conhecimentos mais específicos e técnicos da área em questão, e de *soft skills* – mais direcionadas para o capital humano e com as características interpessoais e de personalidade.

Kay e Moncarz (2007), estudaram e mostraram que o maior sucesso no mundo profissional do gestor, vai do conhecimento financeiro, características interpessoais, comunicação até a liderança.

O gestor afluí em três quadrantes relacionados entre si – cliente, equipa e empresa – conseguindo harmonizar os principais interesses de cada um, e para tal, necessita socorrer-se de competências tanto técnicas como interpessoais.

Nesse rumo está os estudos de Testa e Sipe (2012) que é realmente necessária uma harmonização entre *Business Competencies* e *People Related Competencies* para conseguir sobressair na liderança na hotelaria.

Devido à parte mais comercial da área da hotelaria, é facilmente perceptível que a posse de competências é essencial nos gestores que participaram neste estudo, para permitir planear, monitorizar e definir os objetivos para dar a maior rentabilidade à empresa e para a satisfação final do cliente. A capacidade de liderança, uma das mais escolhidas, é extremamente relevante para acompanhar os desafios que acompanham a evolução no setor. Para Citi, o objetivo principal de um gestor hoteleiro é conseguir

obter o maior lucro possível no fim do ano, planejando e organizando todos os serviços de um hotel para atingir esse fim.

O foco está no gerir pessoas, gerir as equipas, e esta orientação para o capital humano é fundamental para o alinhamento do grupo de modo a levar a que, todos estejam alinhados aos objetivos da empresa. Da mesma maneira, a orientação ou foco no cliente – a segunda competência soft mais escolhida – prova-se como essencial na hotelaria e para a equipa com capacidade de comunicar com os clientes fundamentalmente.

Sequeira (2015, p.29) diz que “o trabalho no turismo e na hotelaria varia da forma como os funcionários utilizam as capacidades de modo a proporcionar a melhor experiência a cada cliente.”

O autodesenvolvimento foi a competência menos escolhida pelos gestores participantes, tendo só sido escolhida por 3, no entanto é uma competência com muito carácter e que permite evoluir bastante. Devido à multiplicidade de conhecimentos que é exigido aos gestores e a evolução do setor, se não existir esta competência, é possível pôr em causa a eficácia e eficiência do gestor.

Todos os gestores sabem que para pedir algo à sua equipa, eles próprios têm de ser um exemplo para eles, e conquistar em frente à equipa uma certa credibilidade para assim conseguir moldar os seus colaboradores. Todos, desde a equipa ao gestor, têm como fundamental a sua evolução na carreira e conseqüentemente é necessário a vontade de evoluir e desenvolver certas competências.

Contrariamente ao que se pensa muitas vezes, as *soft skill* ganham mais destaque que as *hard skills*. Apesar de, com as competências *hard* existir uma certa confiança para os gestores, vão ser as competências *soft* que detêm a maior parte do desafio, visto que, requerem mudanças e são mais difíceis de ser aprendidas.

Pimentel (2016), o turismo é realmente submisso da qualidade dos recursos humanos do hotel e é na hotelaria que se veem os maiores desafios de gestão. Como no mundo da hotelaria existe muita rotatividade, muita insatisfação profissional, muitos tipos de pessoas e personalidades, as decisões a serem tomadas levam a uma necessidade de adquirir competências.

Tanto este estudo como no de Wilks e Hemmsworth (2011), foram identificadas as *soft skills* (orientação para o cliente, gerir pessoas, capacidade de liderança) como as principais que levam ao resultado final de competências conseguidas.

Nesse mesmo rumo, os estudos a nível internacional dizem que com o passar dos anos existiu uma crescente carência de competências focadas nos comportamentos, na liderança, ou seja, *soft skills*. Johanson (2001) refere que existe uma mudança do papel dos gestores que facilmente é notado a diminuição do interesse por competências mais técnicas e operacionais.

No que concerne à equipa, os gestores hoteleiros participantes neste questionário, notaram um conjunto de comportamentos focados na liderança. Como gestores, eles procuram na sua equipa, colaboradores responsáveis, com iniciativa e espírito empreendedor, proativos, organizados e com empatia. Os gestores preferem colaboradores com competências mais comportamentais do que técnicas, visto que as técnicas são mais fáceis de adquirir e aprender do que as outras e, assim conseguem ensiná-los melhor à sua revelia.

Desenvolver e investir no capital humano de um hotel é uma grande estratégia, visto que esta vai providenciar o desenvolvimento de cada pessoa, programas de formação e avanços no percurso profissional, pois o foco é existirem clientes completamente satisfeitos, colaboradores motivados e envolvidos nos objetivos estratégicos da empresa (Pimentel, 2016).

Atualmente já é notório a quantidade de formações a nível comportamental em vez de técnicas, não pondo de lado estas últimas, pois o desenvolvimento do colaborador é muito valorizado.

As formações são grandes meios de desenvolvimento e motivação para os colaboradores, uma mais-valia para o cliente e um sucesso para a empresa, uma vez que tudo se revela na qualidade prestada no serviço. A própria lei impõe um certo número de horas de formações para providenciar o desenvolvimento na equipa e ser fundamental para se conseguir elevar a qualidade dos serviços dos hotéis de Portugal a outro nível.

Segundo Pimentel (2016), a oferta das condições de trabalho, as oportunidades de subida de carreira, está ligado ao desenvolvimento de maneira direta, isto porque asseguram o recrutamento, formações e um progresso de competências.

Apostar no desenvolvimento da equipa conforme as necessidades da empresa é o ponto-chave. A motivação desta é tão importante como a motivação do próprio gestor, e um leva ao outro. São implementadas medidas de estratégias motivacionais para o efeito e no fim, importa reter a satisfação, a integração, o desempenho e a retenção de talentos.

Freitas (2006, p.38), apoiam a teoria de que “muito poucas coisas têm importância na vida de uma empresa do que os modos como as pessoas se sentem em relação à maneira como são geridas e lideradas.” Também para Blayney e Blotnick (2010) é crucial na indústria dos serviços conseguir deter colaboradores motivados, eficazes e eficientes a dar a cara, para garantir a qualidade e a satisfação do cliente.

A responsabilidade, a competência *soft* mais votada como procurada nas equipas, é vista de uma maneira crucial para a empresa, pois relata a importância da responsabilidade dos colaboradores na tomada de decisão, de modo a ter um contributo crucial para a própria valorização e espírito de equipa.

Praticamente todos os gestores, quando questionados sobre a maneira como gostariam de ser vistos pela sua equipa, disseram que gostavam de ser vistos como um líder, um exemplo. É muito importante ter um líder que saiba comunicar e partilhar os seus conhecimentos, sendo esta uma atitude muito considerada na empresa (Sequeira, 2015).

Bons líderes são aptos para fazer e desenvolver os seus colaboradores, melhorar a comunicação, a motivação, o saber transmitir e mostrarem confiança (Tavitiyaman *et al*, 2014).

Regra geral, o capital humano é um dos aspetos mais importante do hotel, uma vez que o serviço que é oferecido pelas equipas vai influenciar a satisfação de cada cliente, traduzindo-se assim a qualidade dos serviços do hotel, na *performance* da organização e no ambiente de trabalho das equipas.

Caixeiro (2014), revela que promovendo uma ligação de confiança, perguntando antes da tomada de decisões, e conseguindo usar as opiniões de cada membro da equipa, vai permitir ajudar no envolvimento e equilíbrio de todos os colaboradores em prol dos objetivos da empresa.

6. Conclusões

Este estudo teve como intento perceber qual o perfil do gestor hoteleiro, em Portugal, para assim ajudar no desempenho da sua função. Para tal, a pergunta em estudo era *“Como se caracteriza o gestor hoteleiro em Portugal?”*

Acredita-se que o perfil do líder é, muitas das vezes, uma condicionante no que toca à liderança. Tal como o sucesso de cada organização depende da capacidade que cada gestor possui de se ajustar ao ambiente do hotel, e de usar adequadamente todas as competências, tanto *soft* como *hard*, para conseguir levar a concretização dos objetivos estratégicos e tirar dali uma mais-valia.

Esta investigação foi feita através de uma metodologia qualitativa, através de questionários que foram minuciosamente analisados por categorias, para permitir tirar o máximo de conclusões possíveis e de relevância a este estudo. Conclui-se que o que estava definido para estudo foi realizado.

O perfil de gestor resultante da análise aos questionários mostra que, este quer ser visto como um verdadeiro líder, um exemplo a seguir, alguém que trabalhe junto da equipa e que transmita confiança a todos os colaboradores. Estes gestores denotam-se de competências *soft* principalmente, no entanto, foram as competências *hard* que mais necessidades sentiram em adquirir e desenvolver.

Estes gestores importam-se muito, tanto com o colaborador como com o cliente e sobretudo com o sucesso na empresa. Estes três pontos estão todos ligados. Se o colaborador fizer corretamente a sua missão, se se sentir motivado, se quiser levar a organização para a frente, vai garantir a satisfação do cliente. Esta satisfação vai levar, conseqüentemente, a um sucesso da empresa. Para tal, é preciso levar em consideração que para chegar ao topo é preciso trabalhar a base, e esta base são, sem dúvida, os colaboradores. Nesta categoria, os recursos humanos têm um papel fundamental no que toca a recrutar, a integrar, a reter, a criar um ambiente bom, a dar formações (sendo por lei obrigatório), e porque as formações são essenciais para quem pretende evoluir na carreira profissional. Basicamente, o que é de realçar é que o gestor consiga dar aos seus colaboradores todo um exemplo e todas as competências que o tornem num colaborador de qualidade, potenciando assim, a satisfação e lealdade do cliente que levará ao sucesso na empresa.

Lamelas (2011, p.56), revela que “a qualidade da gestão dos gestores de Portugal tem uma fraca cultura e conhecimentos de gestão, o não planeamento e a não conceção de objetivos, o não apreçamento de um trabalho em equipa”, esta realmente a mudar.

Em 27 inquiridos, apenas 1 deles pensava desta maneira, ao ponto de dizer que não lhe importa sequer o que a equipa pensa mas sim o que ele quer.

O conjunto dos inquiridos destaca-se por terem, praticamente todos, a sua área de formação na hotelaria, gestão ou na área financeira, o que lhes dá um elevado grau de conhecimentos essenciais e precisos para este cargo.

Outro grande objetivo deste estudo é relativo as competências-chave, que trazem à tona uma interligação entre *soft skills* e *hard skills*, com principal ênfase nas primeiras. Este estudo está em conformidade com os resultados do estudo de Wilks e Hemsworth (2011), que revelam que em Portugal e em outras partes da Europa é apontado um conjunto de competências como fundamentais para o adequado desempenho na organização desta área e, tal como neste estudo, também realçam as *soft skills*, “referindo o facto de que a indústria hoteleira exigir um contacto próximo com os outros” (Jeou-Shyan, 2011, p.1046).

Apesar de cada gestor ter as suas aptidões e conhecimentos para fazer a gestão do hotel, é realmente necessário conhecer o setor, a região, o país, o hotel, a equipa e principalmente ter um autoconhecimento.

No que toca às *hard skills*, é de destacar o conhecimento em hotelaria (formações na área) e a experiência no setor. De salientar, que os conhecimentos tecnológicos tiveram uma ausência neste quadro de competências fundamentais para a gestão, no entanto, foram destacadas como aquela competência que mais sentiram necessidade em desenvolver, uma vez, que atualmente é necessário este tipo de competências para o desempenho da função. Nos estudos de Wilks e Hemsworth (2011), esta competência também tem pouco enfoque.

No que toca às *soft skills*, o gerir pessoas/lidar com pessoas e a orientação para o cliente, são as competências mais tidas como relevantes para ser um gestor de topo. Estes gestores têm uma grande preocupação com a sua equipa, pois sabem que é essa equipa que vai levar ao sucesso do seu hotel, para tal, tentam sempre fomentar o espírito de equipa e levá-los a focar-se nos objetivos.

Outras relevantes e escolhidas em maioria, foram a capacidade de liderança, a disponibilidade, a resolução de problemas, a organização, o gostar do que se faz, a comunicação, a humildade, a tomada de decisões e o interesse na constante inovação.

Desta maneira, a apreciação destas competências tem como ponto essencial a necessidade de dar respostas ao que é imposto no setor. Estas mesmas noções foram vistas noutros estudos realizados que dizem que as capacidades solicitadas pelos

gestores são rigorosas por causa das particularidades singulares da indústria hoteleira (Blayney e Blotnicky, 2010).

Por último, e com mais complexidade, pretendeu-se saber qual era o estilo de liderança mais notado nos hotéis. Foi complexo porque para perceber na realidade estes estilos de liderança era necessário ver os comportamentos que revelavam tal estilo, uma das primeiras hipóteses estudadas por Lewin (1939).

Da análise aos dados obtidos, pode dizer-se que o gestor hoteleiro na atualidade tem um estilo focado na proximidade com a sua equipa, o querer pertencer a ela, ser visto também como um membro dela. Conseguir fomentar as relações, ter interesse na equipa, tratá-los com respeito e confiança, bem como conseguir motivá-los são características que estão ligadas a um estilo democrático pelo que apresentou Lewin *et al* (1939) nos seus estudos.

No entanto, ainda é possível ressaltar que este estilo não pertence a 100% dos inquiridos. Houve um inquirido que não vê as coisas da mesma maneira e se apresenta com uma postura mais tradicional. Esta opinião pode ser, para Lamelas (2011), como uma gestão em hotel familiar, pois nos seus estudos revela que este tipo de opinião tem origem em hotéis independentes.

Levando em consideração o impacto do setor e a sua relação com o gestor hoteleiro, foi imposto a evolução e desenvolvimento de competências a nível da criatividade. A criatividade, atualmente, é essencial para conseguir um destaque em relação a concorrência.

Mais do que estar atento as novas tendências é importante acompanhá-las. Para se conseguir acompanhar tendências o gestor tem de estar preparado para tal e preparar consecutivamente a sua equipa.

Muitas vezes, e em muitos hotéis acontece as equipas estarem pouco preparadas, terem poucas formações, não serem de todo, qualificadas. Esse muitas vezes é o maior desafio dos gestores, para tentar ajudá-los a ganhar todas as competências necessárias.

7. Limitações e Recomendações

Tendo em conta que este estudo pretendia saber qual o perfil do gestor hoteleiro, era imperial conseguir um grande número de participantes. Apesar de se ter tido uma unanimidade de respostas a verdade é que não se sabe se foram perspetivas suficientes para dar resposta à pergunta em estudo.

A diversidade conseguida foi boa porque, mesmo com um grupo pequeno foi possível obter várias respostas e todos os inquiridos responderam de forma suficiente para se conseguir tirar conclusões. No entanto, uma resposta com um maior número de resposta teria dado uma segurança ainda maior. Considera-se esta, então, a maior limitação.

A concretização desta investigação possibilitou a recolha de informações bastante importantes para angariar conhecimentos, principalmente no que toca ao papel dos líderes na organização e as competências que eles consideram fulcrais.

Esta informação pode permitir e ajudar os recursos humanos quando estão no processo de recrutamento e seleção, mas também vai ajudar futuros estudantes da área e hotelaria e futuros trabalhadores a terem uma noção das competências que mais são apreciadas para chegarem preparados da melhor maneira ao mundo do trabalho.

Em conclusão, é realmente satisfatório verificar que a área da hotelaria esta a crescer e a evoluir em Portugal.

Referências Bibliográficas

Arruda, Ângela Furtado; Chrisóstomo, Evangelina; Rios, Sárvia Silvana (2010). *A Importância Da Liderança Nas Organizações*. *Revista Razão Contábil & Finanças*. 1:1. Disponível Em Wwww: [Http://Institutoateneu.Com.Br/](http://Institutoateneu.Com.Br/). Issn 2236-0700.

Ansoff, H. Igor, McDonnell, Edward J. (2009). *Implantando A Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.

Assen, Marcel Van; Berg, Gerben Van Den; Pietersma, Paul. (2010). *Modelos De Gestão: Os 60 Modelos Que Todo Gestor Deve Conhecer*. São Paulo. Pearson Prentice Hall.

Barros, Vera Gouveia (2018). Turismo Em Portugal. *Jornal Económico*. Disponível Em Wwww: [Https://Jornaleconomico.Sapo.Pt](https://Jornaleconomico.Sapo.Pt).

Bartelmebs, Roberta Chiesa (2013). Analisando Os Dados Na Pesquisa Qualitativa. Disponível Em Wwww: [Http://Wwww.Sabercom.Furg.Br/](http://Wwww.Sabercom.Furg.Br/).

Bass, Bernard M.; Stogdill, Ralph Melvin. (1990). *Bass & Stogdill'S Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd Ed. New York: The Free Press. Disponível Em Wwww: [Https://Books.Google.Pt/Books](https://Books.Google.Pt/Books). Isbn 0-02-901500-6.

Blayney, Candace; Blotnicky, Karen (2010). *Leadership in The Hotel Industry: Evidence from Canada*. *International Journal of Management and Marketing Research*. 3:3, 53-66. Disponível Em Wwww: [Https://Papers.Ssrn.Com](https://Papers.Ssrn.Com).

Bolman, Lee G.; Deal, Terrence E.(2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, And Leadership*. 3rd Ed. San Francisco, Ca, United States of America: Jossey-Bass. Em Wwww: [Https://Books.Google.Pt/Books?Id=Tsfj7wgczyvc&Printsec=Frontcover&Hl=Pt-Pt&Source=Gbs_Ge_Summary_R&Cad=0#V=Onepage&Q&F=False](https://Books.Google.Pt/Books?Id=Tsfj7wgczyvc&Printsec=Frontcover&Hl=Pt-Pt&Source=Gbs_Ge_Summary_R&Cad=0#V=Onepage&Q&F=False). Isbn 0-7879-6426-3.

Caixeiro, Cristina Maria Bicho Alpalhão (2014). *Liderança E Cultura Organizacional: O Impacto Da Liderança Do Diretor Na (S) Cultura (S) Organizacional (Ais) Escolar (Es)*. Évora: Universidade De Évora. Tese De Doutoramento.

Carbone, Pedro Paulo. Et. Al. (2009). *Gestão Por Competência E Gestão Do Conhecimento / Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria De Paula Vilhena*. – 3. Ed. – Rio De Janeiro: Editora Fgv.

- Cardoso, A. C. F., & Paiva, T. C. F. (2010). *Estudo Da Relação Rotatividade X Baixo Nível De Escolaridade: Estudo De Caso. Unesc Em Revista*, 28, 177-189.
- Carmichael, Theresa; Cunningham, Natalie (2017). *Theoretical Data Collection and Data Analysis with Gerunds in A Constructivist Grounded Theory Study. Electronic Journal of Business Research Methods*. 15: 2, 59-73. Disponível Em Wwww: <https://Scholar.Google.Pt>. Issn 1477-7029.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and Validity Assessment* (Vol. 17). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Charles, C. M. (1998). *Introduction to education research* (3º ed.). New York: Longman.
- Charmaz, Kathy (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Londres: Sage Publications. Disponível Em Wwww: <https://Books.Google.Pt>. Isbn-13 978-0-7619-7353-9.
- Chiavenato, Idalberto (2012). *Administração Geral E Pública: Provas E Concursos. Brasil*. Editora Manole. Disponível Em Wwww: <https://Books.Google.Pt/>.
- Chung-Herrera, Beth G; Enz, Cathy A; Lankau, Melenie J. (2003). *Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Cornell University School of Hotel Administration Quarterly*. 44:3, 17-25. Em Wwww: <http://Scholarship.Sha.Cornell.Edu/Articles/366/>.
- Cooper, H. (1998). *Synthesizing research: a guide for literature reviews*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, John (1994). *Research design: Qualitive and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, John (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. United States of America: Sage Publications. Isbn 978-1-4129-9530-6.
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2013). *Introdução Ao Turismo*. Lidel, 5.ª Edição.
- Duarte, Rosália (2004). *Entrevistas Em Pesquisas Qualitativas*. Educar Em Revista. 20:24, 213-225. Disponível Em Wwww: <http://Wwww.Scielo.Br>.
- D'espíndula, Thereza Salomé; França, Beatriz Helena Sottile (2016). *Aspetos Éticos E Bioéticos Na Entrevista Em Pesquisa: Impacto Na Subjetividade*. Revista Bioética. 24:3, 495-502. Disponível Em Wwww: <http://Dx.Doi.Org/10.1590/1983-80422016243149>. Issn 1983-8034.

Doyle, Alison (2018). *The Hard Skills Employers Seek*. Reino Unido. Disponível Em Wwww: <https://www.thebalancecareers.com/what-are-hard-skills-2060829>.

Felício, Maria José; Lopes, Albino; Salgueiro, Fátima; Parreira, Pedro (2007). *Competências De Gestão: Um Instrumento De Medida Para A Realidade Portuguesa*. Revista De Gestão Dos Países De Língua Portuguesa. 6:3, 18-30. Disponível Em Wwww: <http://www.scielo.mec.pt/>. Issn 1645-4464.

Fontanella, Bruno José Barcellos; Ricas, Janete; Turato, Egberto Ribeiro. (2008). *Amostragem Por Saturação Em Pesquisas Qualitativas Em Saúde: Contribuições Teóricas*. Cadernos De Saúde Pública. 24:1, 17-27. Disponível Em Wwww: <https://www.scielo.org/doi/10.1590/S0102-311X2008000100003>. Issn 1678-4464.

Foster, D. L.(1999). *Introducción A Los Viajes E Al Turismo*. México: Mc Grow Hill.

Freitas, Carmen Marisela Fernandes. (2006). *Estudo Da Motivação E Da Liderança Na Indústria Hoteleira Da Ram*. Funchal: Universidade Da Madeira. Tese De Dissertação.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito: Teoria e prática* (3º ed). Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. C. (2008). *Gestão De Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas.

Gill, Roger (2011). *Theory and Practice of Leadership*. 2nd Ed. London: Sage Publications, Ltd. Disponível Em Wwww: <https://www.amazon.co.uk/Theory-Practice-Leadership-Roger-Gill/dp/1849200246>. Isbn 978-1-84920-024-0.

Giuliani, Thaís Almeida; Oliva, Eduardo Camargo (2014). *Liderança Em Resorts: Um Estudo Dos Estilos Praticados No Brasil*. Revista Turismo Em Análise.131-155. Disponível Em Wwww: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v25i1p131-155>. Issn 1984-4867.

Goleman, D. (2012). *Inteligência Emocional*, Lisboa: Temas E Debates.

Goleman, D. (2006). *Inteligência Social: A Nova Ciência Do Relacionamento Humano*, Lisboa: Temas E Debates.

Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning*. New York: Taylor & Francis, 2nd Ed.

Hanashiro, Darci Mitiko. (2007). *Gestão Do Fator Humano: Uma Visão Baseada Em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1988). *Management of Organizational Behaviour*. 5th Ed. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.; Johnson, Dewey E. (2013). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*. 10th Ed. Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall. Disponível Em Www: <https://www.kenblanchardbooks.com/Wp-Content/Uploads/2017/08/Management-Of-Organizational-Behavior-Read-Sample0001.Pdf>. Isbn 978-0-13-255640-8.

Ilharco, F. Mourinho (2013). *Liderança, Trabalho Em Equipa E Excelência Profissional*, Lisboa: Universidade Católica Editora.

Jeou-Shyan, Horng; Hsuan, Hsu; Chih-Hsing, Liu; Lin, Lin; Chang-Yen, Tsai (2011). *Competency Analysis of Top Managers in The Taiwanese Hotel Industry*. *International Journal Of Hospitality Management*. 30:4, 1044-1054. Disponível Em Www: <https://www.sciencedirect.com/doi/10.1016/j.ijhm.2011.03.012>.

Johanson, Misty; Ghiselli, Richard; Shea, Linda J.; Roberts, Chris (2011). *Changing Competencies of Hospitality Leaders: A 25-Year Review*. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. 23:3, 43-47. Disponível Em Www: <https://s3.amazonaws.com/doi/10.1080/10963758.2011.10697012>.

Kay, C.; Moncarz, E. (2007). *Lodging Management Success: Personal Antecedents, Achievements, Ksas And Situational Influencers*. *International Journal of Hospitality Management*. 26:1, 33-48. Disponível Em Www: http://igup.ufu.br/docs/Bank%20english_Translated%20articles/English/Management/Lodging%20management%20success.Pdf.

Lamelas, José (2011). *Direção Hoteleira Em Equipa Com O Usali E O Bsc: Para Uma Gestão Mais Eficaz E Eficiente*. Cogitur, *Journal Of Tourism Studies*. 4:4, 55-80. Disponível Em <http://hdl.handle.net/10437/1892>.

Latorre, A., Del Rincon, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigacion educativa*. Barcelona: Hurtado Ediciones.

Le Boterf, Guy (1998). *Évaluer Les Compétences. Quels Jugements? Quels Critères? Quelles Instances*. *Education Permanente*. 135:2, 143-151. Disponível Em Www: <https://s3.amazonaws.com/Academia.Edu.Documents>.

Lewis Et Al. (2008). *Handbook of Emotions*, New York: The Guilford Press.

Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior In Experimentally Created "Social Climates"*. *The Journal of Social Psychology*. 10:2, 269-

299. Disponível Em Wwww: https://Tu-Dresden.De/Mn/Psychologie/Lehrlern/Ressourcen/Dateien/Lehre/Lehramt/Lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_Ss_2011/Lewin_1939_Original.Pdf?Lang=En.
- Marques, J. Albano (2006). *Introdução À Hotelaria*; Porto; Editora Civilização.
- Malhotra, Naresh (2006). *Pesquisa De Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Marques, J. Albano (2007). *Manual De Hotelaria – Políticas E Procedimentos*; Porto; Editora Civilização.
- Marques, Mayara Dayane (2010). *Liderança: A Importância De Um Líder Dentro De Uma Organização*. Monografias.Com. Centro Universitário Sul De Minas, Silvanópolis, Brasil. Disponível Em Wwww: <http://Br.Monografias.Com/>.
- Mattar, F. N. (2008). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo, 6ª Ed.: Atlas.
- Messias, Fernando Brás. (2014) *Liderança e bem-estar: o caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve*. Algarve: Universidade do Algarve. Tese de doutoramento.
- Miles, M. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis (2º ed)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miranda, Ricardo José Pinto (2009). *Qual A Relação Entre O Pensamento Crítico E A Aprendizagem De Conteúdos De Ciências Por Via Experimental?: Um Estudo No 1º Ciclo*. Lisboa: Universidade De Lisboa. Tese De Doutoramento.
- Neto, Otávio Cruz; Deslandes, Suely Ferreira; Gomes, Romeu; Minayo, Maria Cecília Sousa. (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes. Disponível em [www: https://wp.ufpel.edu.br/](http://www.wppel.edu.br/). ISBN 85-326-1453-1.
- Organização Mundial Do Turismo (1998). *El Capital Humano E La Indústria Turística Del Siglo Xxi*.
- Pacheco, J. A. (1993). *O pensamento e a ação do professor em formação* (Tese de doutoramento). Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.
- Pimentel, Helena (2016). *O Papel Da Gestão De Pessoas No Turismo*. *Revista Lusófona De Economia E Gestão Das Organizações*. 0:4. 81-111. Disponível Em Wwww: [http://Revistas.Ulusofona.Pt/Doi 10437/7690/1/5650-265-17895-1-10-20161123](http://Revistas.Ulusofona.Pt/Doi%2010437/7690/1/5650-265-17895-1-10-20161123). Issn 2183-5845. Issn 2183-5845.

Portugal. Citi. Centro De Investigação Para Tecnologias Interativas (N.D.). *Guia De Profissões: Turismo*. Lisboa. Universidade Nova De Lisboa. Disponível Em Wwww: [Http://Wwww.Citi.Pt/Mqe/Guia_Profss/Texto/Turismo.Html](http://Wwww.Citi.Pt/Mqe/Guia_Profss/Texto/Turismo.Html).

Quintas, Manuel (2006). *Organização E Gestão Hoteleira – Organização E Gestão Dos Empreendimentos Hoteleiros*; Volume Ii; Lisboa; Otelur.

Rabaglio, Maria Odete (2008). *Gestão Por Competência: Ferramentas Para Atração E Captação De Talentos Humanos*. Rio De Janeiro: Qualitymark.

Rojo, Roxane. (2009) *Letramentos múltiplos, escola e inclusão social*. São Paulo: Parábola Editorial.

Saddler-Smith, Eugene (2006). *Learning and Development for Managers: Perspectives from Research and Practice*. Blackwell Publishing. Disponível Em Wwww: [Https://Books.Google.Pt/Books](https://Books.Google.Pt/Books). Isbn 13-978-1-4051-2982-4.

Samphors, Chum (2014). *The Required Competencies of The Middle Managers in Five-Hotel Industry: A Case Study of Five-Star Hotels in Phnom Penh*. Cambodia. International Integration for Regional Public Management. 26-32. Disponível Em Wwww: [Https://Scholar.Google.Pt](https://Scholar.Google.Pt).

Sequeira, Bernardete (2015). *Gestão Do Conhecimento Em Organizações Hoteleiras: Uma Abordagem Da Sociologia*. Évora: Universidade De Évora. Tese De Doutoramento.

Schutt, R. K. (1999). *Investigating the Social World: The process and practice of research (2ªed.)*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Tavitiyaman, Pimtong; Weerakit, Naree; Ryan, Bill (2014). *Leadership Competencies for Hotel General Managers: The Differences in Age, Education, And Hotel Characteristics*. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 15:2, 191-216. Disponível Em Wwww: [Https://Wwww.Tandfonline.Com/Doi](https://Wwww.Tandfonline.Com/Doi): 10.1080/15256480.2014.901069.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the Social and Behavioural Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Testa, Mark R; Sipe, Lori (2012). *Service-Leadership Competencies for Hospitality and Tourism Management*. *International Journal Of Hospitality Management*. 31:3, 648-658. Disponível Em Wwww: [Https://Wwww.Sciencedirect.Com/](https://Wwww.Sciencedirect.Com/) Doi:10.1016/J.Ijhm.2011.08.009.

Ulrich, Dave; Smallwood, Norm (2007). *Building A Leadership Brand*. Harvard Business Review. 85.7/8: 92. Disponível Em Wwww: [Http://Campaign.Mla.Ac.II/Noa/Success/Hadamkmotag/Building.Pdf](http://Campaign.Mla.Ac.II/Noa/Success/Hadamkmotag/Building.Pdf).

Wilks, Daniela; Hemsworth, Kevin (2011). *Soft Skills as Key Competencies in Hospitality Higher Education: Matching Demand and Supply*. Tourism & Management Studies. 7, 131-139. Disponível Em Wwww: [Http://Www.Tmstudies.Net](http://Www.Tmstudies.Net). Issn: 1646-2408.

Yukl, Gary (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journal of Management. 15:2, 251-289. Disponível Em Wwww: [Https://Www.Researchgate.Net/Profile/Gary_Yukl/Publication/237935280](https://Www.Researchgate.Net/Profile/Gary_Yukl/Publication/237935280).

Yukl, Gary A. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th Ed. England: Pearson Education. Disponível Em Wwww: [Https://Www.Amazon.Com/Leadership-Organizations-8th-Gary-Yukl/Dp/0132771861](https://Www.Amazon.Com/Leadership-Organizations-8th-Gary-Yukl/Dp/0132771861). Isbn 13: 978-0-273-76566-0.

Webgrafia:

Ine. Disponível em: [Https://Www.Ine.Pt/Xportal/Xmain?Xpgid=Ine_Main&Xpid=Ine&Xlang=Pt](https://Www.Ine.Pt/Xportal/Xmain?Xpgid=Ine_Main&Xpid=Ine&Xlang=Pt). (Acedido a 11 de dezembro de 2020).

AEP. (2016). Disponível em: [Https://Www.Aeportugal.Pt/](https://Www.Aeportugal.Pt/).

Pordata. Disponível em: [Https://Www.Pordata.Pt/Db/Portugal/Ambiente+De+Consulta/Tabela](https://Www.Pordata.Pt/Db/Portugal/Ambiente+De+Consulta/Tabela). (Acedido a 22 de setembro de 2020).

Rnet. Disponível em: [Http://Business.Turismodeportugal.Pt/Pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_Da_Actividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/Rnet.aspx](http://Business.Turismodeportugal.Pt/Pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_Da_Actividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/Rnet.aspx). (Acedido a 26 de novembro de 2020).

TravelBI. Disponível em: [Https://Travelbi.Turismodeportugal.Pt/Pt-Pt/Paginas/Powerbi/Hospedes.aspx](https://Travelbi.Turismodeportugal.Pt/Pt-Pt/Paginas/Powerbi/Hospedes.aspx). (Acedido a 04 outubro de 2021).

Apêndices

Apêndice A – Guião de Questionário

***Tomei conhecimento acerca dos objetivos e propósitos do estudo, bem como da forma como os dados recolhidos serão processados e aceito responder ao questionário:**

<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
---	------------------------------

***Por favor, indique o seu ano de nascimento:**

***Por favor, indique o seu sexo:**

☒ Selecione todas as que se apliquem

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro:

***Por favor, indique o seu estado Civil:**

☒ Selecione todas as que se apliquem

☐ Solteiro


☐ Casado

☐ Divorciado

☐ Viúvo

☐ Outro:

***Por favor, indique as suas habilitações literárias:**

 Selecione todas as que se apliquem

- ☐ Sem grau académico
- ☐ 1º Ciclo (4º ano)
- ☐ 2º ciclo (6º ano)
- ☐ 3º ciclo (9º ano/ escola técnico-profissional)
- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Bacharelato
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Pós-doutoramento
- ☐ Outro:

***Por favor, indique a sua área de formação académica:**

***Por favor, indique o número de anos na função de gestor hoteleiro:**

***Por favor, indique o número de anos no ramo da hotelaria até ser gestor:**

*Por favor, indique a tipologia do hotel que gere atualmente:

🔍

*Por favor, indique o n° de colaboradores do hotel que gere atualmente:

Grupo II

*Tem alguma experiência em Hotelaria fora de Portugal? Se sim em que país e durante quanto tempo?

🔍 Introduza comentários apenas quando escolher uma resposta

🔴 A resposta a esta pergunta é obrigatória

🔴 Por favor, selecione pelo menos um item.

☐ Sim

☐ Não

☐ País

☐ Tempo

*Fez algum tipo de estágio no ramo da hotelaria? Se sim, em que departamento/s? E durante quanto tempo?

Por favor, indique o tempo na caixa correspondente aos departamentos selecionados.

🔍 Introduza comentários apenas quando escolher uma resposta

🔴 A resposta a esta pergunta é obrigatória

🔴 Por favor, selecione pelo menos um item.

🔴 Se selecionar a opção 'Outro:', por favor especifique a sua escolha utilizando o respetivo campo de texto.

☐ Não

☐ Recepção

☐ Housekeeping

☐ Economato

☐ F&B

☐ Animação

☐ Manutenção e Segurança

<input type="checkbox"/> Economato	
<input type="checkbox"/> F&B	
<input type="checkbox"/> Animação	
<input type="checkbox"/> Manutenção e Segurança	
<input type="checkbox"/> Departamento Financeiro	
<input type="checkbox"/> Departamento de Recursos Humanos	
<input type="checkbox"/> Departamento Comercial	
<input type="checkbox"/> Direção	
Outro:	

***De 1 a 5 (sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante) como qualifica a importância dos estágios na hotelaria para o currículo.**

🟢 Selecione todas as que se aplicarem

🔴 A resposta a esta pergunta é obrigatória

🔴 Por favor, selecione pelo menos um item.

- ☐ 1. Nada Importante
- ☐ 2. Pouco Importante
- ☐ 3. Indiferente
- ☐ 4. Importante
- ☐ 5. Muito Importante

***Quais os departamentos por onde passou, até chegar ao cargo que hoje ocupa? E durante quanto tempo?**

Por favor, indique o tempo no espaço correspondente a cada departamento que assinalar.

🟢 Introduza comentários apenas quando escolher uma resposta

🔴 A resposta a esta pergunta é obrigatória

🔴 Por favor, selecione pelo menos um item.

🔴 Se selecionar a opção 'Outro:', por favor especifique a sua escolha utilizando o respetivo campo de texto.

<input type="checkbox"/> Recepção	
<input type="checkbox"/> Housekeeping	
<input type="checkbox"/> Economato	
<input type="checkbox"/> F&B	
<input type="checkbox"/> Animação	
<input type="checkbox"/> Manutenção e Segurança	
<input type="checkbox"/> Departamento Financeiro	
<input type="checkbox"/> Departamento Comercial	
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	
<input type="checkbox"/> Direção	
Outro:	

***Quais as competências que considera necessárias e com maior importância/relevância para ser um Diretor Hoteleiro?**

Indique 5

📌 Selecione todas as que se apliquem

🔴 A resposta a esta pergunta é obrigatória

🔴 Por favor, selecione pelo menos um item.

🔴 Se selecionar a opção 'Outro', por favor especifique a sua escolha utilizando o respetivo campo de texto.

- ☐ Interesse na constante inovação
- ☐ Tomada de decisões
- ☐ Gerir pessoas (lidar com as pessoas)
- ☐ Trabalho em equipa
- ☐ Humildade
- ☐ Capacidade analítica
- ☐ Capacidade de ouvir

- ☐ Conhecimentos Tecnológicos
- ☐ Conhecimentos Financeiros
- ☐ Conhecimentos de Hotelaria (formações na área)
- ☐ Experiência no sector
- ☐ Conhecimento do sector
- ☐ Conhecimento de línguas
- ☐ Autodesenvolvimento
- ☐ Orientação para o cliente
- ☐ Disponibilidade
- ☐ Gostar do que se faz
- ☐ Organização
- ☐ Comunicação

- ☐ Criatividade
- ☐ Ética
- ☐ Capacidade de Liderança
- ☐ Conseguir gerir o stress
- ☐ Adaptabilidade
- ☐ Resolução de problemas
- ☐ Respeito pela diversidade e multiculturalidade
- ☐ Outro:

***No seu percurso profissional, quais foram as competências que outras pessoas mais evidenciaram em si?**

Nomeie as mais evidentes

📌 Selecione todas as que se aplicarem

📌 A resposta a esta pergunta é obrigatória

📌 Por favor, selecione pelo menos um item.

📌 Se selecionar a opção 'Outro', por favor especifique a sua escolha utilizando o respetivo campo de texto.

- ☐ Interesse na constante inovação
- ☐ Tomada de decisões
- ☐ Gerir pessoas (lidar com as pessoas)
- ☐ Trabalho em equipa
- ☐ Humildade
- ☐ Capacidade analítica
- ☐ Capacidade de ouvir

- ☐ Conhecimentos Tecnológicos
- ☐ Conhecimentos Financeiros
- ☐ Conhecimentos de Hotelaria (formações na área)
- ☐ Experiência no sector
- ☐ Conhecimento do sector
- ☐ Conhecimento de línguas
- ☐ Autodesenvolvimento
- ☐ Orientação para o cliente
- ☐ Disponibilidade
- ☐ Gostar do que se faz
- ☐ Organização
- ☐ Comunicação

- ☐ Criatividade
- ☐ Ética
- ☐ Capacidade de Liderança
- ☐ Conseguir gerir o stress
- ☐ Adaptabilidade
- ☐ Resolução de problemas
- ☐ Respeito pela diversidade e multiculturalidade
- ☐ Outro:

***No seu percurso profissional, que tipo de competências sentiu necessidade de desenvolver?**

Destaque as mais importantes

🟢 **Selecione todas as que se apliquem**

🔴 **A resposta a esta pergunta é obrigatória**

🔴 **Por favor, selecione pelo menos um item.**

🔴 **Se selecionar a opção 'Outro', por favor especifique a sua escolha utilizando o respetivo campo de texto.**

- ☐ Interesse na constante inovação
- ☐ Tomada de decisões
- ☐ Gerir pessoas (lidar com as pessoas)
- ☐ Trabalho em equipa
- ☐ Humildade
- ☐ Capacidade analítica
- ☐ Capacidade de ouvir
- ☐ Conhecimentos Tecnológicos
- ☐ Conhecimentos Financeiros
- ☐ Conhecimentos de Hotelaria (formações na área)
- ☐ Experiência no sector
- ☐ Conhecimento do sector
- ☐ Conhecimento de línguas
- ☐ Autodesenvolvimento
- ☐ Orientação para o cliente
- ☐ Disponibilidade
- ☐ Gostar do que se faz
- ☐ Organização
- ☐ Comunicação
- ☐ Criatividade
- ☐ Ética
- ☐ Capacidade de Liderança
- ☐ Conseguir gerir o stress
- ☐ Adaptabilidade
- ☐ Resolução de problemas
- ☐ Respeito pela diversidade e multiculturalidade
- ☐ Outro:

***No que diz respeito à equipa, quais são as principais competências que procura?**

Destaque as mais importantes

📌 **Selecione todas as que se apliquem**

📌 **A resposta a esta pergunta é obrigatória**

📌 **Por favor, selecione pelo menos um item.**

📌 **Se seleccionar a opção 'Outro:', por favor especifique a sua escolha utilizando o respetivo campo de texto.**

☐ Assertividade

☐ Resultados

☐ Autonomia

☐ Iniciativa e espírito empreendedor

☐ Resolução de problemas

☐ Conhecimentos linguísticos

☐ Experiência

☐ Ética

☐ Responsabilidade

☐ Organização

☐ Empatia

☐ Proatividade

☐ Criatividade e inovação

☐ Conhecimento prático

☐ Outro:

***Enquanto gestor quais as características que acha que sobressaem em si?**

Nomeie entre 3 a 5

📌 **A resposta a esta pergunta é obrigatória**

Como gostaria de ser visto pela sua equipa?

Gostaria de contribuir com mais alguma informação que enriqueça este tema da liderança na hotelaria?

Apêndice B - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

NUTS I	NUTS II	NUTS III
Continente	Norte	Alto Minho
		Cávado
		Ave
		Área Metropolitana do Porto
		Alto Tâmega
		Tâmega e Sousa
		Douro
		Terras de Trás-os-Montes
	Centro	Oeste
		Região de Aveiro
		Região de Coimbra
		Região de Leiria
		Viseu Dão Lafões
		Beira Baixa
		Médio Tejo
		Beiras e Serra da Estrela
	Área M. de Lisboa	Área Metropolitana de Lisboa
	Alentejo	Alentejo Litoral
		Baixo Alentejo
		Lezíria do Tejo
		Alto Alentejo
		Alentejo Central
	Algarve	Algarve
Região A. dos Açores	Região A. dos Açores	Região Autónoma dos Açores
Região A. da Madeira	Região A. da Madeira	Região Autónoma da Madeira

Fonte: Eurostat, 2020

Apêndice C – Pedido Para Participação No Estudo

Assunto: Convite para participação em estudo sobre o perfil do gestor hoteleiro para a obtenção de grau de Mestre.

Exmo (ª) Senhor(a) Diretor-(a),

Venho por este meio contactá-lo(a) para pedir a sua participação no estudo que me encontro a desenvolver, e que visa conhecer as características do perfil do gestor hoteleiro em Portugal. Este estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão – European Business School (ISAG-EBS) sob orientação da Professora Doutora Catarina Nadais. O reconhecimento da hotelaria e da garantia de um serviço de qualidade justifica a importância desta investigação, visando compreender o papel da liderança das organizações e ligação às características dos seus gestores.

Este estudo respeita as regras de privacidade dos inquiridos, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas e respeita o regulamento geral de proteção de dados. Os dados pessoais recolhidos destinam-se apenas à análise estatística, enquanto variáveis sociodemográficas no âmbito deste estudo.

Previamente agradecida pela sua colaboração. Segue o link de acesso ao questionário, que tem uma duração de resposta prevista de 5 minutos.

Com os melhores cumprimentos,
A Mestranda em Gestão de Empresas,
Carolina Santos